

Germano Martinho Romão

**DETERMINANTES DA PERFORMANCE EMPRESARIAL.
UM ESTUDO DAS PME'S ANGOLANAS À LUZ DA RBV.**

**Lisboa
2016**



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**DETERMINANTES DA PERFORMANCE EMPRESARIAL.
UM ESTUDO DAS PME'S ANGOLANAS À LUZ DA RBV.**

Germano Martinho Romão

Dissertação a ser apresentada no Instituto Superior de Gestão, para o cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau Mestre em Gestão, realizada sob orientação do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

Nota: Esta Dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

**Lisboa
2016**

Resumo

A performance de uma empresa depende dos recursos competitivamente distintos que a empresa tem a sua disposição, da sua aplicabilidade e das competências que desenvolve. Esta investigação resulta da necessidade de compreensão das condicionantes da performance nas PME's angolanas. Tem como objetivo avaliar a performance das PME's angolanas e concomitantemente, criar uma relação entre os campos teóricos da performance e a Visão Baseada nos Recursos, afirmando, estes dois objetivos como um contributivo para a teoria.

Em específico, avaliou-se a influência que as variáveis, marketing, recursos humanos, estratégia, inovação e alianças, exercem sobre a performance. Recorrendo a um estudo quantitativo baseado em um questionário aplicado a gestores, diretores, das PME's. Foi exequível a quantificação das variáveis que compõem o modelo teórico, de maneiras a poder realizar o teste, através do software estatístico "SPSS".

Após terem sido testadas as variáveis marketing, recursos humanos, estratégia, inovação e alianças, conclui-se que elas possuem influência na performance das PME's angolanas.

Abstract

The performance of a company depends on competitively distinct features that the company has at its disposal, its applicability and skills it develops. This research results from the need to understand the determinants of performance in SMEs Angola. It aims to evaluate the performance of SMEs Angolan and simultaneously create a relationship between the theoretical fields of performance and the Vision Resource Based stating these two goals as a contributory to the theory.

Specifically, we evaluated the influence of the variables, marketing, human resources, strategy, innovation and alliances have on performance. Using a quantitative study based on a questionnaire applied to managers, directors of SMEs. quantification of the variables that make up the theoretical model was feasible ways to be able to perform the test, using the statistical software "SPSS".

After being tested marketing variables, human resources, strategy, innovation and alliances, it is concluded that they have influence on the performance of SMEs Angola

Abreviaturas e acrónimos

AMA – American Marketing Association

DNP – Desenvolvimento de novos produtos.

FMI – Fundo Monetário Internacional.

G.R.H – Gestão de recursos humanos

OGE – Orçamento geral do Estado.

PIB – Produto interno bruto.

RBV – Resource based view

RH. – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for social sciences

A

Solange Tavares, pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pai todo-poderoso, por me permitir chegar até aqui.

Em segundo Lugar a minha família, a minha namorada, amigos pelo apoio incondicional e pelas palavras de encorajamento; aos meus irmãos da Igreja Assembleia de Deus Pentecostal, pelas orações.

O meu muitíssimo obrigado ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, por gentilmente aceitar a tarefa de orientar-me, por partilhar um pouco do seu conhecimento comigo, pela disponibilidade e pela força que me deu.

Agradeço, ao Instituto Superior de Gestão, pela qualidade e pela transparência, em especial ao corpo de docentes do Mestrado em Gestão.

Aos entrevistados que contribuíram de forma valiosa em termos académicos.

O meu muito obrigado a todas pessoas que de forma direta e indireta ajudaram para que fosse possível a conclusão desta Dissertação.

Germano Romão

Índice

Resumo	1
Abstract.....	2
Abreviaturas e acrónimos	3
Agradecimentos	5
1. Introdução	11
1.1. Apresentação do tema:	11
1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação:	11
1.3. Objetivos:	12
1.4. Estrutura da dissertação:	13
2. Revisão da Literatura.....	15
2.1. Conceitos	15
2.1.1. Resource based view (RBV)	15
2.1.2. Marketing	20
2.1.3. Gestão de Recursos Humanos	38
2.1.4. Estratégia.....	53
2.1.5. Inovação	66
2.1.6. Alianças.....	77
2.1.7. Aspetos Internos da Empresa	82
2.1.8. Apresentação das Variáveis e Hipóteses:	85
2.1.9. Modelo Concetual:	86
2.2. Síntese do Capítulo:	87
3. Método.....	88
3.1. Delimitação da Investigação:	88

3.2. Operacionalização das Variáveis:	88
3.3. Definição da População e Amostra:	90
3.4. Recolha e Tratamento dos dados:	90
4. Análise e discussão dos resultados	90
4.1. Breve Análise do atual contexto Económico Angolano:	90
4.2. Estatística Descritiva:	95
4.2.1. Alfa de Cronbach:	95
4.2.2. Valores Médios e Desvio Padrão:	95
4.2.3. Frequências:	96
4.2.4. Síntese da seção:	99
4.3. Correlações:	100
4.3.1. Síntese da seção:	101
4.4. Regressão:	101
4.4.1. Análise de Regressão para o Marketing:	101
4.4.2. Análise de Regressão para os Recursos Humanos:	102
4.4.3. Análise de Regressão para a Estratégia:	104
4.4.4. Análise de Regressão para a Inovação:	105
4.4.5. Análise de Regressão para as Alianças:	106
4.4.6. Síntese do Capítulo:	107
5. Conclusões:	108
5.1. Conclusões Teóricas:	108
5.2. Implicações para a Gestão	110
5.3. Limitações e Futuras Investigações	110
Referências Bibliográficas:	112
Anexos	124
Anexo 1 – Questionário	124

Índice de Quadros

Quadro 1. Estrutura do trabalho	14
Quadro 2. Recursos Estratégicos.....	16
Quadro 3. Critérios VRINA	19
Quadro 4. Funções do Marketing	21
Quadro 5. Benefícios da orientação para o mercado.....	24
Quadro 6. Definições GRH.	38
Quadro 7. Práticas de gestão de pessoas	42
Quadro 8. Estilos de liderança	46
Quadro 9. Papel da liderança.....	47
Quadro 10. Liderança vs Gestão	48
Quadro 11. Definições da estratégia	53
Quadro 12. Riscos da estratégia genérica.....	56
Quadro 13. Tipos de inovação.....	67
Quadro 14. Diferenças entre criatividade e inovação	69
Quadro 15. Categorias de novos produtos	75
Quadro 16. Critérios do processo de cooperação	81
Quadro 17. Taxa de crescimento do PIB na África Subsariana	92
Quadro 18. Dívida pública angolana.....	93
Quadro 19. Alfa de Cronbach	95
Quadro 20. Estatísticas descritivas.....	95
Quadro 21. Correlações.....	100
Quadro 22. Sumário do Modelo - Marketing	101
Quadro 23. Anova - Marketing	101
Quadro 24. Coeficientes - Marketing	102
Quadro 25. Sumário do Modelo – RH	102
Quadro 26. Anova - RH	103
Quadro 27. Coeficientes - RH.....	103
Quadro 28. Sumário do Modelo – Estratégia da Empresa	104
Quadro 29. Anova – Estratégia da Empresa	104
Quadro 30. Coeficientes – Empresa da Empresa	104

Quadro 31. Sumário do Modelo - Inovação	105
Quadro 32. Anova - Inovação	105
Quadro 33. Coeficientes - Inovação	105
Quadro 34. Sumário do Modelo - Alianças.....	106
Quadro 35. Anova - Alianças	106
Quadro 36. Coeficientes - Alianças.....	106
Quadro 37. Síntese das hipóteses	107

Índice de Figuras

Figura 1. Recursos Hierarquia dos recursos	17
Figura 2. Fases do estudo de mercado	22
Figura 3. Fases do processo de compra	25
Figura 4. Matriz de segmentos de clientes	26
Figura 5. Forças competitivas	30
Figura 6. Matriz SWOT.....	32
Figura 7. Elementos do Marketing Mix	33
Figura 8. Elementos do produto	35
Figura 9. Recursos Estratégicos	59
Figura 10. Determinantes da estratégia competitiva	65
Figura 11. Matriz cultural.....	73
Figura 12. Construção de Alianças.....	77
Figura 13. Formas de cooperação.....	82
Figura 14. Competências organizacionais	83
Figura 15. Modelo Concetual	86

Índice dos Gráficos

Gráfico 1. Taxa de inflação angolana	91
Gráfico 2. Estimativa do crescimento económico angolano	94
Gráfico 3. Marketing - Gráfico de Barras.....	96
Gráfico 4. Recursos Humanos - Gráfico de Barras	97
Gráfico 5. Estratégia - Gráfico de Barras	97
Gráfico 6. Inovação - Gráfico de Barras.....	98
Gráfico 7. Alianças - Gráfico de Barras	98
Gráfico 8. Performance - Gráfico de Barras.....	99

1. Introdução

1.1. Apresentação do tema:

O tema escolhido surge como um desafio, numa altura em que Angola vive um mau momento económico, devido a queda do preço do barril de petróleo. Fala-se cada vez mais na diversificação económica como alternativa para a atual crise financeira.

Tem sido árdua a luta pela permanência no mercado angolano por parte das empresas, devido as condições financeiras que o mercado oferece e o crescimento da competitividade nos últimos tempos.

Nesta dissertação propomo-nos a estudar as condicionantes da performance nas PME's angolanas, a partir dos recursos e competências que elas possuem. A melhoria da performance conduzirá certamente a uma maior satisfação do cliente, a melhoria do ambiente competitivo e da rentabilidade atual da empresa. De tal modo que seja possível a criação de uma maior dinâmica, maior desenvolvimento económico e a criação de oportunidades de trabalho.

A nível de enquadramento teórico o trabalho assenta na abordagem dos recursos e capacidades, também conhecida como RBV.

1.2. Definição da problemática e lacuna de investigação:

A problemática desta investigação pode ser explicada, com base na fraca relevância que as PME's apresentam dentro da conjuntura económica angolana.

A presente investigação pretende dar resposta a uma lacuna observada, que reside no facto da análise RBV não ter sido testada em países subdesenvolvidos, como é o caso de Angola.

Collis e Montgomery (1995), apresentaram uma interação dinâmica entre as forças do mercado (escassez, apropriabilidade e a demanda), para determinar o valor dos recursos ou de uma capacidade (e/ou competência), para fim explicar que um recurso pode ser valioso em determinada indústria ou em determinado período, no entanto pode não

possuir o mesmo valor numa indústria diferente ou em determinado contexto cronológico. Ou seja os recursos causam diferentes impactos ou podem possuir mais ou menos relevância em diferentes mercados (em diferentes indústrias e em diferentes épocas), consequência das forças que atuam sobre o mercado.

Do mesmo modo tencionamos perceber como funciona esta análise num país como Angola (em via de desenvolvimento), uma vez que cada mercado apresenta um comportamento diferente e valoriza diferentes recursos. Espera-se que através desta análise (RBV) seja possível perceber e analisar, se a performance resulta da conjugação de recursos competitivamente distintos e das competências desenvolvidas. Pretende-se também dar uma resposta a este aspeto.

1.3. Objetivos:

Esta investigação tem como objetivo geral a identificação das determinantes da performance nas PME's angolanas de formas a melhorar a competitividade e o dinamismo do mercado angolano. Visando o melhoramento do mercado interno, uma vez que existe uma grande necessidade de desenvolver o mercado interno e de reduzir o volume das importações, na balança comercial angolana.

A necessidade de diversificar a economia, remete para a “libertação da petrodependência¹” e uma melhor apreciação do potencial doméstico de que dispõem o país.

Claramente existe uma oportunidade para o setor não petrolífero, importa não esquecer que as empresas desempenham um papel fundamental no tecido empresarial de qualquer país. Todavia é necessário por parte das PME's uma correta aplicação dos recursos, das capacidades e competências que possui, para que possa melhorar a sua performance, criar mais valor (maior satisfação do cliente, promover o ambiente competitivo, melhorar a rentabilidade).

¹ Petrodependência – dependência do petróleo.

Para tal, Consideram-se os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar as implicações do marketing na performance;
- Compreender a relevância dos recursos humanos na performance;
- Compreender a utilidade da estratégia na performance;
- Compreender a influência da inovação na performance;
- Denotar o papel do desenvolvimento de alianças na performance;
- Identificar as causas do insucesso das empresas nacionais.

1.4.Estrutura da dissertação:

O quadro 1 mostra como esta estruturado este trabalho:

Quadro 1. Estrutura do trabalho

<i>Capítulos</i>	<i>Objetivos e conteúdos</i>
<i>Capítulo I</i>	Introdução: Apresentação do Tema. Definição da problemática. Objetivos.
<i>Capítulo II</i>	Revisão de literatura: Conceitos teóricos (RBV, vantagem competitiva; marketing, recursos humanos, estratégia, inovação e alianças; competências organizacionais, capacidades dinâmicas). Apresentação e enquadramento teórico das hipóteses. Apresentação do modelo concetual.
<i>Capítulo III</i>	Metodologia: Delimitação da investigação. Operacionalização das variáveis. Definição da população e amostra. Recolha e tratamento de dados (software estatístico “SPSS”).
<i>Capítulo IV</i>	Análise e discussão dos resultados: Breve análise do atual contexto económico angolano. Estatística Descritiva (Alfa de Cronbach; valores médios e desvio padrão; frequências; correlações, regressão). Síntese do Capítulo (aceitação das hipóteses).
<i>Capítulo V</i>	Conclusões: Conclusões teóricas. Implicações para a gestão. Limitações e futuras investigações

Fonte: Elaboração própria.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceitos

2.1.1. Resource based view (RBV)

Ao falarmos dessa abordagem é importante definir o que são recursos (uma vez que representam o foco principal desta abordagem). Alguns dos principais autores desta abordagem definem os recursos, da seguinte forma:

Para Barney (1991), Wernerfelt (1984), Teece (1997), os recursos são a base da abordagem VBR, pois servem de base para desenvolver estratégias competitivas.

Barney (1991:101), “os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. Controlados pela empresa que lhe possibilita conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Numa linguagem de análise estratégica, os recursos da empresa são pontos fortes que a empresa pode usar para conceber e implementar as suas estratégias”.

Wernerfelt (1984), “um recurso pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou como um atributo da mesma, que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e a eficácia”.

Teece et.al., (1997:516), “recursos são ativos específicos da empresa que são difíceis de imitar (se não impossíveis). Segredos comerciais, determinadas instalações de produção especializadas e experiência ao nível da engenharia são exemplos. Estes ativos são difíceis de transferir entre empresa devido aos custos de transação e de transferência e porque estes ativos podem conter conhecimento tácito”.

Recursos Estratégicos sua Classificação

Os recursos podem ser classificados da seguinte forma:

Quadro 2. Recursos Estratégicos

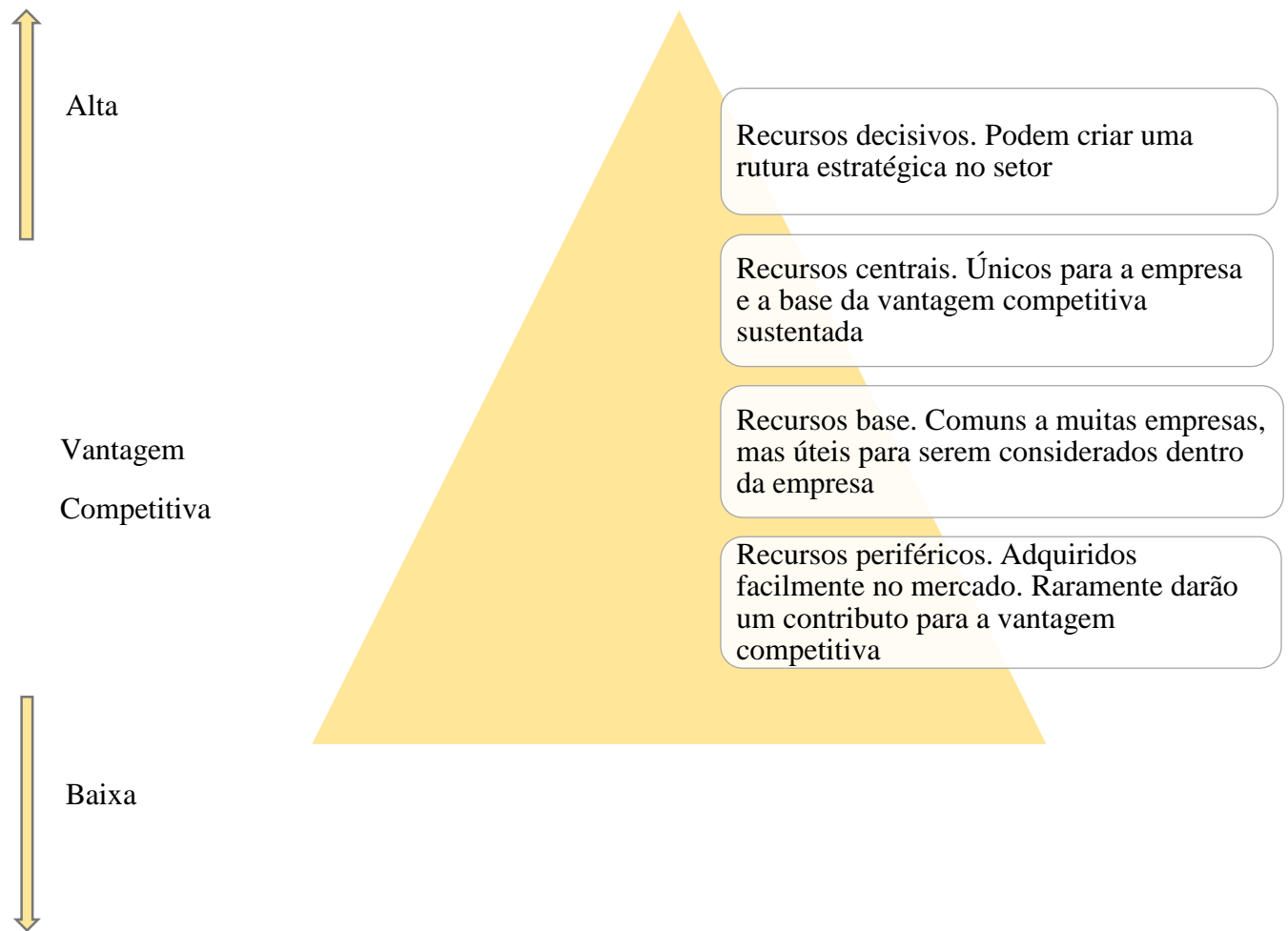
Autores	Classificação dos Recursos por Categorias
Barney (1991) – classificou os recursos em três grandes categorias	<ul style="list-style-type: none">• Capital físico;• Capital humano;• Capital organizacional.
Dias (2013:388) - classificou os recursos em seis grandes categorias	<ul style="list-style-type: none">• Financeiros;• Físicos;• Humanos;• Tecnológicos;• Reputação;• Organizacionais.

Fonte: Elaboração própria.

Dias apresenta três novas categorias, que são resultado da evolução que se constatou desde o surgimento desta abordagem, e é bastante perceptível a influência da tecnologia, da reputação e dos recursos financeiros, recursos esses que são de suma importância num mercado que é cada vez mais competitivo e inovador.

Hierarquia dos Recursos

Figura 1. Recursos Hierarquia dos recursos



Fonte: Adaptado de Charhabaghi e Lynch (1999).

2.1.1.3. Critérios da VRINA

Para que os recursos fossem considerados recursos estratégicos ou como fonte de vantagem competitiva ou como uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que apresentem as seguintes características (Barney, 1991: 105-106):

- a) Deve ser valioso, no sentido de explorar as oportunidades e/ ou neutralizar as ameaça do ambiente no qual a empresa se insere;
- b) Deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma firma;
- c) Deve ser imperfeitamente imitável;
- d) Não podem existir substitutos estratégicos equivalentes a esses recursos, substitutos esses que sejam valiosos, mas não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis.

Quadro 3. Critérios VRINA

Critérios VRINA	Descrição
Valioso	Um recurso é valioso se criar elevado valor económico para a empresa. Como exemplo destacaríamos a marca, que frequentemente, é mais valiosa do que os restantes ativos da empresa. Inclusivamente, um recurso que não crie valor diretamente pode ser muito valioso. Se for integrado numa combinação de recursos que criem valor, então o seu critério valioso é elevado, apesar do contributo indireto. Neste caso, numa capacidade de monitorização do mercado, apesar de muito importante não proporciona valor direto, a menos que a empresa seja capaz de operacionalizar esse conhecimento em produtos ou serviços comercializáveis.
Raro	Neste caso considera-se que quanto mais escasso for o recurso ou a capacidade maior será o seu potencial estratégico. Há pouco referíamos ao caso dos packages de software disponíveis no mercado como pouco raros, mas pode considerar-se o exemplo oposto, em que uma empresa possui um software único, desenvolvido em exclusividade para ela. O mesmo se passa em processos industriais únicos e/ou patenteados. Apenas a empresa o detém, sendo, portanto raro.
Inimitável	<p>Inimitabilidade é muito importante para a sustentabilidade dos recursos, uma vez que, se um recurso ou capacidade não puder ser imitado, então tem grandes probabilidades de perdurar no tempo. Se for fácil e rápido de copiar então evidencia um fraco valor estratégico. Uma situação de inimitabilidade acontece na hotelaria, quando a unidade está integrada num edifício histórico. Nenhuma outra poderá igualar, pelo menos naquele espaço geográfico.</p> <p>Existem diversos aspetos que influenciam a inimitabilidade, como é o caso da complexidade, dos mecanismos de isolamento, o historial, etc.</p>
Não-substituível	Este critério está relacionado com a possibilidade de o recurso ou a capacidade perder valor, não porque foi limitado, mas porque surgiram inovações. No caso dos recursos e capacidades serem abstratos estão reunidas as condições para ultrapassar este risco, dado que o valor oferecido torna-se praticamente independente dos substitutos dos concorrentes. É o caso de uma cultura organizacional caracterizada pela capacidade de resposta. É algo muito difícil de criar.
Adaptável	Adaptabilidade é fundamental para a sustentabilidade. Se o recurso, conjunto de recursos e/ou capacidade não é adaptativa, não irá permitir acompanhar a mudança que ocorre no meio envolvente.

Fonte: Adaptado de Dias et. al. (2013:391).

2.1.1.4. Vantagem Competitiva

Grant (2002:227), “quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui vantagem competitiva sobre os rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistentemente mais alta”.

Segundo Peteraf e Barney (2003:314), “uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado (onde se faz presente o seu produto)”.

Como sustenta Dias et. al. (2013) de uma forma muito simples, uma empresa tem uma vantagem competitiva quando apresenta retornos acima dos concorrentes.

Podemos observar que existem concordância na definição de vantagem competitiva.

2.1.2. Marketing

2.1.2.1. Conceito

Marketing é o processo que permite as instituições criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (American Marketing Association 2013).

A economia baseia-se num mercado de consumidores informados e exigentes, razões que legitimam o marketing como um conhecimento científico aplicado. Drucker (1973:223) definia Marketing como “o processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas”.

2.1.2.2. Funções do Marketing

Dentro das várias áreas do Marketing podemos encontrar diversas funções, tais como:

Quadro 4. Funções do Marketing

Extensão das funções de Marketing	
Marketing de Estudos	Estudo de mercado (inquéritos)
	Estudo da posição concorrencial (painéis, etc.)
	Controlo da Eficácia das ações de Marketing
Marketing Estratégico	Escolhas do mercado Alvo
	Determinação do posicionamento e da política de marca
	Conceção do produto e dos serviços associados
	Fixação de preços
	Escolha dos canais de distribuição e relação produtores-distribuidores
	Elaboração estratégica da comunicação
	Desenvolvimento de uma estratégia relacional.
Marketing Operacional	Realização das campanhas de publicidade e promoção
	Ações de vendas e marketing relacional
	Distribuição dos produtos, merchandising e promoções
	Serviços pós-venda

Fonte: Adaptao de Lindon, Lendrevie et al. (2004:27)

2.1.2.3. Marketing Management

Pesquisa de Marketing

É o processo que permite uma maior ligação do consumidor, cliente e o público, através da informação. Informações que são usadas para definir as oportunidades e identificar os problemas do Marketing; gerar, refinar e avaliar ações, monitorar o desempenho e melhorar a compreensão do Marketing como um processo.

A principal função do Marketing Research (Pesquisa de Marketing) é especificar a informação necessária para abordar estas questões, projetando o método de recolha de informação, gerência e implementa o processo de recolha de dados, analisa os resultados, comunica e as suas implicações (AMA 2004).

Estudo do Mercado

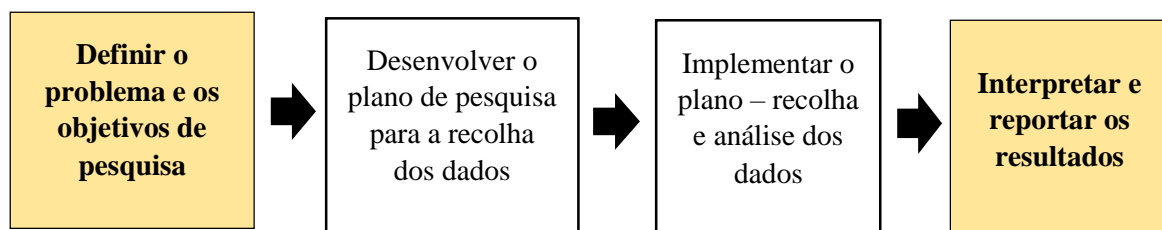
Um mercado é um conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado (Kotler 2000:140).

No processo de desenvolvimento do Marketing de uma empresa, bem como também o plano de negócio é necessário a realização de um estudo de mercado.

Estes estudos requerem a recolha de dados, de fontes primárias e secundárias, para aferir algumas questões essenciais do marketing, tais como: quem comprará o produto/serviço, qual a dimensão do mercado potencial, que preço é mais adequado segundo para o segmento e mercado previsto, que canal de distribuição deve ser usado, e como deve ser feita a comunicação para informar, capturar e manter os clientes. No entanto, é preciso ter em atenção que conduzir estudo de mercado pode ser caro, pelo que é conveniente manter alguma parcimónia e avaliar os itens de informação necessários. Assim, importa aferir qual o método de investigação que deve ser usado para a recolha da informação tendo em conta a relação custo/eficácia e o tipo de informação pretendida (Ferreira et. al 2010:117).

Há quatro fases principais num estudo de mercado: definição de objetivos, desenvolvimento do plano de pesquisa, recolha de dados, e análise e interpretação dos resultados (Ferreira et. al 2010:118).

Figura 2. Fases do estudo de mercado



Fonte: Adaptado de Ferreira et. al (2010:119).

Análise das oportunidades dos Mercado

O marketing é constituído por forças externas (macro ambiente) e forças internas (microambiente), que afetam diretamente a empresa.

Para Kotler (2000:108), uma parte importante na coleta de informações ambientais inclui a avaliação do potencial de mercado e a previsão da demanda futura. A prática moderna do marketing exige a divisão do mercado em grandes segmentos, a avaliação de cada um deles e a determinação dos segmentos-alvo que a empresa pode atender melhor.

Caberá então a empresa decidir em que segmento de mercado irá enquadrar-se bem como a posição que almeja dentro deste segmento.

Orientação para o Mercado

Um dos precursores do conceito de orientação para o mercado foi Shapiro (1998), que refere-se a orientação para o mercado como um conjunto de processos que envolve todos os aspetos da organização, que inclui os membros da organização, os seus mercados-alvo, a concorrência e a crença de que a utilização interfuncional dos recursos da organização pode gerar valor para o cliente (Dias 2013:525).

Narver e Slater (1990:20) in Dias (2013:526) consideram a orientação para o mercado como uma filosofia de negócios, cujo último objetivo é criar valor superior para o cliente e definiram-na como sendo “...uma cultura organizacional que de uma forma mais eficiente e eficaz, desenvolve comportamentos imprescindíveis à criação de valor superior para os clientes e superior *performance* para o negócio”. Nesta perspetiva a orientação para o mercado constitui uma base sólida para obter uma vantagem competitiva e pode contribuir para melhorar a *performance* das organizações (Narver e Slater,1990).

Kohli e Jaworski (1990:6) utilizaram o termo orientação para o mercado para ilustrar a implementação do conceito de marketing dentro da organização e definiram-no como sendo “... a produção de informação de mercado, para toda a empresa referentes às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informação de mercado através de todos os departamentos e resposta ao mercado de toda a empresa a esta informação”.

Day (2001:19) defende que as empresas orientadas para o mercado “... são as que demonstram uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”.

Podemos constatar que existem inúmeros autores que tentam explicar a “orientação para o mercado”, contudo optarei pela definição enunciada por Day (2001:19).

Benefícios de uma organização orientada para o mercado:

Quadro 5. Benefícios da orientação para o mercado

Benefícios	Descrição
Eficiência superior em custos e investimentos	“Uma empresa orientada para o mercado esta mais apta para identificar e manter os clientes valiosos e conhecer o retorno dos seus investimentos em marketing na ótica de quem nem todos os clientes são igualmente atraentes e que os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os outros” Day (2001:26).
Satisfação dos funcionários	“Funcionários satisfeitos são ao mesmo tempo causa e consequência da satisfação dos clientes” Day (2001:26).
Preço mais alto	“A orientação para o mercado contribui para um projeto de valor superior o que comumente se traduz num preço melhor” Day (2001:26).
Aumento na receita	“Aqui as evidencias não são tão conclusivas, mas espera-se que uma capacidade superior para prever mudanças nas exigências do mercado e uma direção mais eficaz dos esforços e inovação devem trazer grandes benefícios” Day (2001:26).
Neutralização da concorrência	“Com clientes altamente satisfeitos, a empresa ergue barreiras à mudança que os concorrentes não podem transpor facilmente. Elas devem ser psicológicas (o cliente esta satisfeito com a relação e resiste à mudança) ou económicas (exige um alto custo ou risco percebido de se mudar de fornecedor) ” Day (2001:26). Fonte: Adaptação de Day (2001).

Fonte: Adaptação de Day (2001) in Dias (2013:540).

Assim sendo, a orientação para o mercado é fundamental, na medida em que permite às empresas desenvolverem estratégias específicas e que vão de encontro às necessidades e exigências dos clientes (Liu, Luo, e Shi, 2002, in Dias, 2013:524).

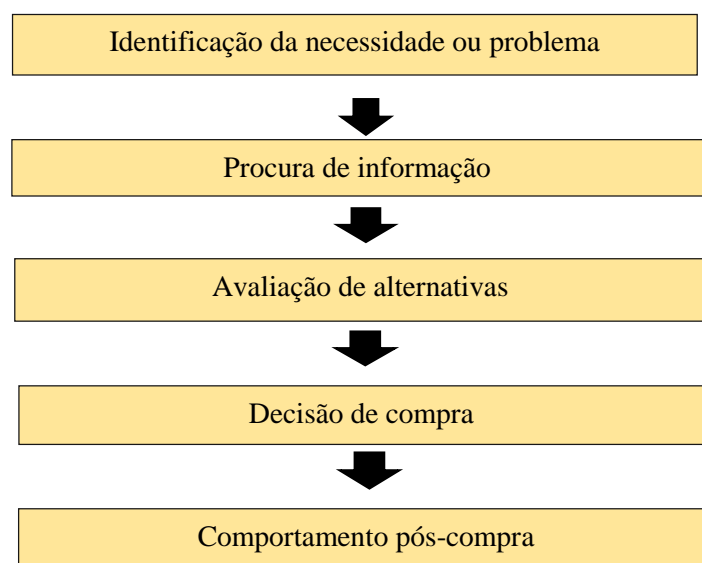
Comportamento do consumidor

Estudar o comportamento do consumidor é, porventura, uma das tarefas mais difíceis, dado que envolve a compreensão das motivações, atitudes, necessidades e aspirações dos clientes (Ferreira 2010:130). Apesar do comportamento de compra ter dois agentes principais – cliente e empresa – em muitas compras, a complexidade é maior porque há vários agentes a participar no acto: o iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador e o avaliador. Desde logo quem compra, ou quem influencia a compra não é necessariamente quem decide a compra.

Segundo Ferreira (2010:131), é possível que compreender o consumidor envolva entender a sua cultura, a sua classe social, os grupos a que pertence ou aspira – isto é, as variáveis que influenciam a sua decisão.

As fases do processo de compra são:

Figura 3. Fases do processo de compra



Fonte: Adaptado de Ferreira (2010:131).

Gordon (1998) apresentou uma matriz que permite definir uma opção estratégica, que as empresas podem adotar em função da lucratividade atual e do potencial cliente. Devendo ser caracterizada essa matriz em quatro quadrantes (posições estratégicas), podemos observar na seguinte figura:

“A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos” (Kotler 2000:415”).

Portfólio de Segmentos de clientes:

Figura 4. Matriz de segmentos de clientes

Cientes Atuais	Lucrativos	GERIR	COMPENSAR E INVESTIR
	Não Lucrativos	ABANDONAR	DISCIPLINAR
		Não Lucrativos	Lucrativos
		Cientes Futuros	

Fonte: Adaptado de Gordon (1998:43).

Esta matriz auxilia as empresas/organizações naquilo que é a sua eficiência e a eficácia (em termos estratégicos, como por exemplo: capacidade de atrair novos clientes, melhoria na performance do produto/serviço), uma vez que permite desenvolver um processo de seleção ou diferenciação de clientes.

A Marca

Pinho (1996:14), apresenta a definição de marca elaborada pela AMA (1960); “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmo que pretende identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes”.

Aaker (1991: 14), “Uma marca é não só um ativo estratégico mas como também a fonte principal fonte de vantagem competitiva para uma empresa”.

Para alguns autores como Levitt (1980), Aaker (1996) e Kotler (1997), defenderam que as marcas eram sobretudo extensões do produto, do ponto de vista tangível do produto existindo desenvolvimento dos mesmos, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, as garantias ou a qualidade, que representam a base de diferenciação do produto no sentido de alcançar a vantagem competitiva.

O que faria distinção entre o “produto” e a “marca”, sendo o produto aquilo que a empresa fabrica e a marca aquilo que a empresa vende. Utilizando a marca como alavanca principal da compra, assentando na percepção que os consumidores dela formam, resultado das estratégias de marketing desenvolvidas.

Mcanlly et al. (2003:2), “Uma marca é um relacionamento. Não é uma declaração. Não é uma questão de imagem artificial, ou a embalagem colorida, ou um rápido slogan, ou adicionar uma capa para disfarçar a verdadeira natureza do que está por dentro.

Na abordagem apresentada por Mcanlly et al. O conceito de marca deve ser olhado a partir de diferentes pontos (definição e construção da marca e a sua manutenção no mundo empresarial; aplicações no campo pessoal dos princípios básicos de uma marca; demonstração de como uma marca deve desenvolver sem perder o verdadeiro significado; demonstração das implicações que uma marca pode ter nas nossas relações pessoais e profissionais) e a partir do momento em que uma empresa conseguisse tornar-se perceptível, inesquecível e valiosa para os outros; saberia que conseguiu construir a própria marca.

Podemos observar que existem diferentes linhas de pensamento no que concerne ao conceito de marca, no entanto elas sempre basear-se-ão na relação do produtor e do consumidor (criando uma relação entre os dois). Kotler apresenta uma definição muito clara e concisa, à qual iremos adotar: “Uma marca é essencialmente uma promessa da

empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade” (Kotler, 2000:426).

Construção da Marca

Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida ou seja uma marca forte e favorável (Kotler 2000: 33).

“A criação de uma marca é o problema principal na estratégia do produto. Por um lado, desenvolver um produto de marca requer um grande investimento de longo prazo, especialmente em propaganda , promoção e embalagem. Muitas empresas orientadas para marcas terceirizam a fabricação” (Kotler, 2000:426).

Num mercado onde cada vez mais vemos a importância da marca e o seu impacto, leva as organizações a acompanhar esta tendência, de modos a aproximarem-se mais dos clientes. Para tal, nasce o desafio de construir uma marca forte, coesa capaz de dar ao cliente a sensação de que pertence a uma determinada cultura, que o diferencia dos demais.

Segundo Carvalho (2009:269), a arte do Marketing é, em grande parte, a arte de construir marcas. Algo que não tenha marca será provavelmente considerado um *commodity*, um produto ou serviço genérico. Quando o preço é o único fator que conta, o único vencedor é aquele que produz com baixo custo².

A gestão de negócios implica gerir marcas. As marcas são ativos económicos capazes de construir relações com os diferentes *stakeholders* (analistas, investidores, acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e não clientes, comunicação social e líderes de opinião), posicionando as instituições nos seus sectores de atividade, servindo, suportando e sustentando as suas estratégias (Carvalho 2009:269)

² Kotler, Philip (2000): Marketing Estratégico para o século XXI, São Paulo, Futura, p.86

Reputação

Carvalho (2009:270) define reputação como, “as percepções que as pessoas têm de um indivíduo, de um organismo, de uma empresa, de uma cidade ou de um País.

A reputação é a percepção de diferentes stakeholders têm sobre a instituição e a marca no que respeita visão, liderança, desempenho económico e financeiro, qualidade dos produtos e serviços, a cultura de gestão, ambiente de trabalho, ética e responsabilidade social³.

Carvalho (2009:271) sustenta ainda que , ter simplesmente um nome de marca não basta! O que significa essa denominação (marca)? Que associações, desempenho e expectativas essa denominação evoca? Em que grau ela garante a preferência? Se for simplesmente uma denominação, fracassa como marca.

Ao passo que se estes dois conceitos (marca e reputação), se utilizadas de uma forma complementar, podem tornar-se um importante instrumento de gestão.

2.1.2.4. Planeamento Estratégico a nível do Marketing:

Análise das forças competitivas

Apesar de ter sido desenvolvido em 1980 por Porter, o modelo das cinco forças competitivas, é frequentemente utilizado pelos seus aspetos sistemáticos referentes à análise da atratividade de um setor e ao seu potencial de lucro no longo prazo. Por outras palavras Porter considera que a definição das estratégias deve-se basear na escolha do melhor posicionamento no sector com mais potencialidades de lucro (Dias, 2013:311).

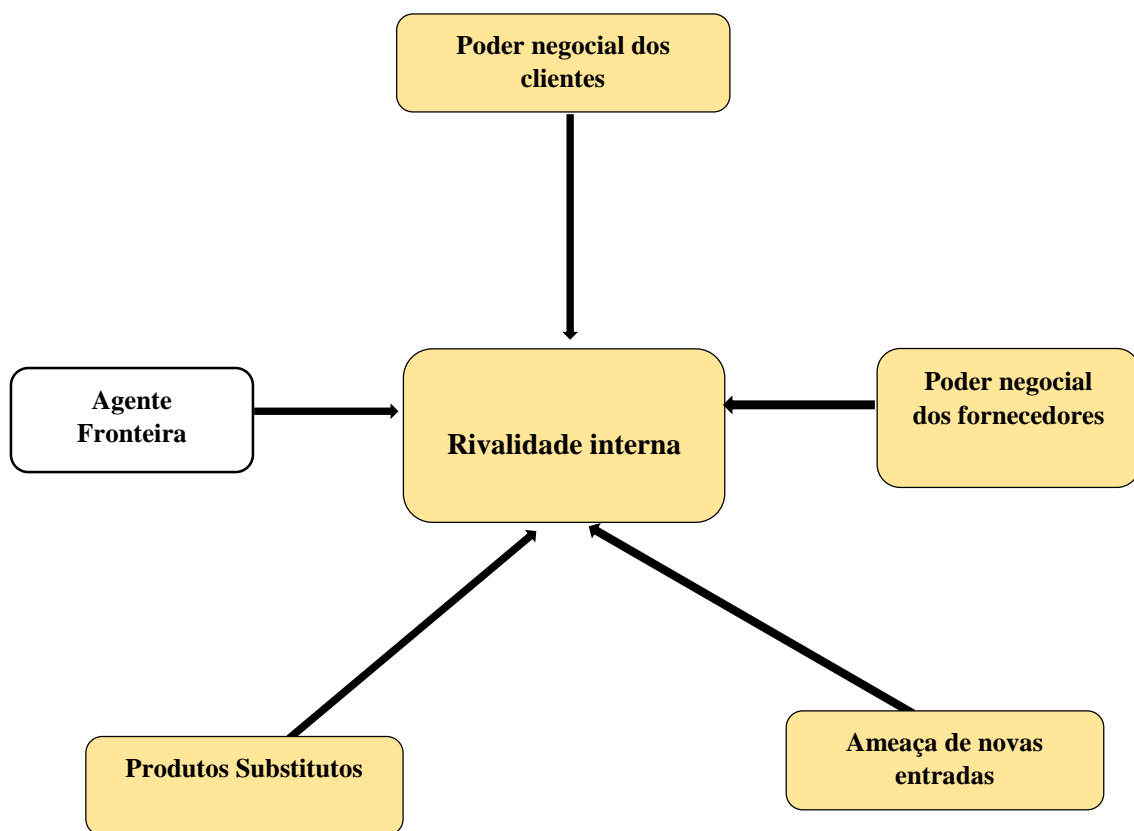
Este modelo apresenta a interação e a rivalidade entre empresas pertencentes a determinado sector, considerando os elementos da micro e macro envolvente.

O modelo inicial desenvolvido por Porter, é composto apenas por cinco forças respeitantes aos três elementos principais a considerar na análise de um setor: o poder

² Tavares, Pedro (2010): «Marcas versus reputação», in on Strategy paper

negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores e a concorrência cuja intensidade é analisada através da ameaça de novas entradas, da influência dos produtos substitutos e da própria rivalidade entre as empresas. Mais tarde, por iniciativa de R.E. Freeman considerou-se fundamental complementar a análise a efetuar através do modelo, com um sexto grupo de forças a que nos referimos anteriormente como elementos de ação secundária e que se designa por agentes da fronteira (Dias, 2013:311).

Figura 5. Forças competitivas



Fonte: Adaptado de Dias (2013:312).

Análise SWOT

O método mais conhecido para a difusão de opções estratégicas é o da análise SWOT (*strengths, Weaknesses, opportunities, Threats*) também conhecido por modelo de Harvard, associando-se a sua origem a esta universidade (Dias, 2013:354).

Sustenta Dias (2013:354), que apesar de haver outros métodos alternativos para o fazer considera-se a SWOT como a mais difundida e a mais simples para o utilizador. Importa recordar que as ameaças e as oportunidades são externas, enquanto que os pontos fortes e os fracos são internos, evitando-se assim erros mais comuns, na utilização da SWOT.

Cada quadrante envolve um raciocínio acerca das questões colocadas em cada quadrante da matriz (Dias, 2013:356):

- Quadrante SO – sugere duas situações: ou aproveitar ao máximo os pontos fortes para alcançar as oportunidades ou utilizar estas para melhorar ainda mais aqueles, por exemplo, que possibilidades de desenvolvimento poderão surgir perante o crescimento da taxa de consumo das famílias considerando que a minha marca é bastante conceituada no mercado? É altura adequada para o desenvolvimento de vantagens competitivas, formulando-se estratégias agressivas.
- Quadrante ST – tem como questão básica a diminuição do impacto das ameaças recorrendo-se aos pontos fortes. Por exemplo, como responder à concorrência tendo fortes economias de escala ao nível da produção? É a situação propícia para estabelecer estratégias de diversificação.
- Quadrante WO – prende-se basicamente melhorar os pontos fracos aproveitando as oportunidades existentes no mercado. Implica frequentemente o desenvolvimento de estratégias de reestruturação. A frota de distribuição consome muitos recursos em manutenção. Uma hipótese poderá ser recorrer aos serviços em *outsourcing* de uma transportadora que ofereça um serviço eventualmente melhor, a custos mais interessantes e, sobretudo, mais flexível?
- Quadrante WT – espelha a situação mais desvantajosa possível, à qual se deve procurar escapar. Aqui, o desenvolvimento de estratégias defensivas terá diversas possibilidades desde evitar a ameaça, até melhor hipótese, isto é, a sua transformação numa oportunidade. Será que, a má preparação dos funcionários dos meus clientes, é uma ameaça ou um mercado interessante para a desenvolver ações de formação?

Assim sendo as estratégias adequadas para cada quadrante da Matriz SWOT são:

Figura 6. Matriz SWOT

	Pontos fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Estratégias Agressivas	Estratégias de Reestruturação
Ameaças	Estratégias de Diversificação	Estratégias Defensivas

Fonte: Adaptado de Dias (2013:356).

2.1.2.5. Marketing Mix

Quando o sector terciário começou a dominar o contributo para a riqueza dos Países desenvolvidos, autores como Eiglier (1987) desenvolvem modelos de criação de variáveis como Pessoas ou Processos, para acrescentar ao mix tradicional, defendendo que o mercado de intangíveis (serviços) tinha particularidades face aos produtos (tangíveis) no qual os 4 P'S eram baseados, pois nos anos 50 do século XX, as economias tinham por base os sectores secundário e primário. Atualmente, em pleno século XXI torna-se cada vez mais complexo “comercializar” produtos sem associar serviços e vice-versa, (Dias 2013:563).

Figura 7. Elementos do Marketing Mix



Fonte: Elaboração própria.

Preço:

Kotler (2000:477), “Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, introduz seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em uma nova área geográfica e participa de licitações de contratos”.

Um coisa que importa aqui reter é que o preço é o elemento do marketing mix que produz receita, enquanto os demais apenas produzem custos. Ele é também um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. (Kotler 2000:476)

O preço, apesar de ser a variável de marketing com menor margem de manobra para os marketers uma vez que esta representa a base de rentabilidade e do volume de vendas, ou seja com influência na sustentabilidade do negócio, assume especial importância na definição do posicionamento dos produtos e serviços, (Dias 2013:563).

Segundo Dias (2013:564), existem três fatores que responsáveis pela formação de um preço e na definição de margens de lucros, a saber:

- as próprias condições e custos de produção;
- a procura;
- e a concorrência.

As políticas de preço podem resumir-se a duas bem distintas: a penetração e a desnatação.

Produto:

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (Kotler 2000:416).

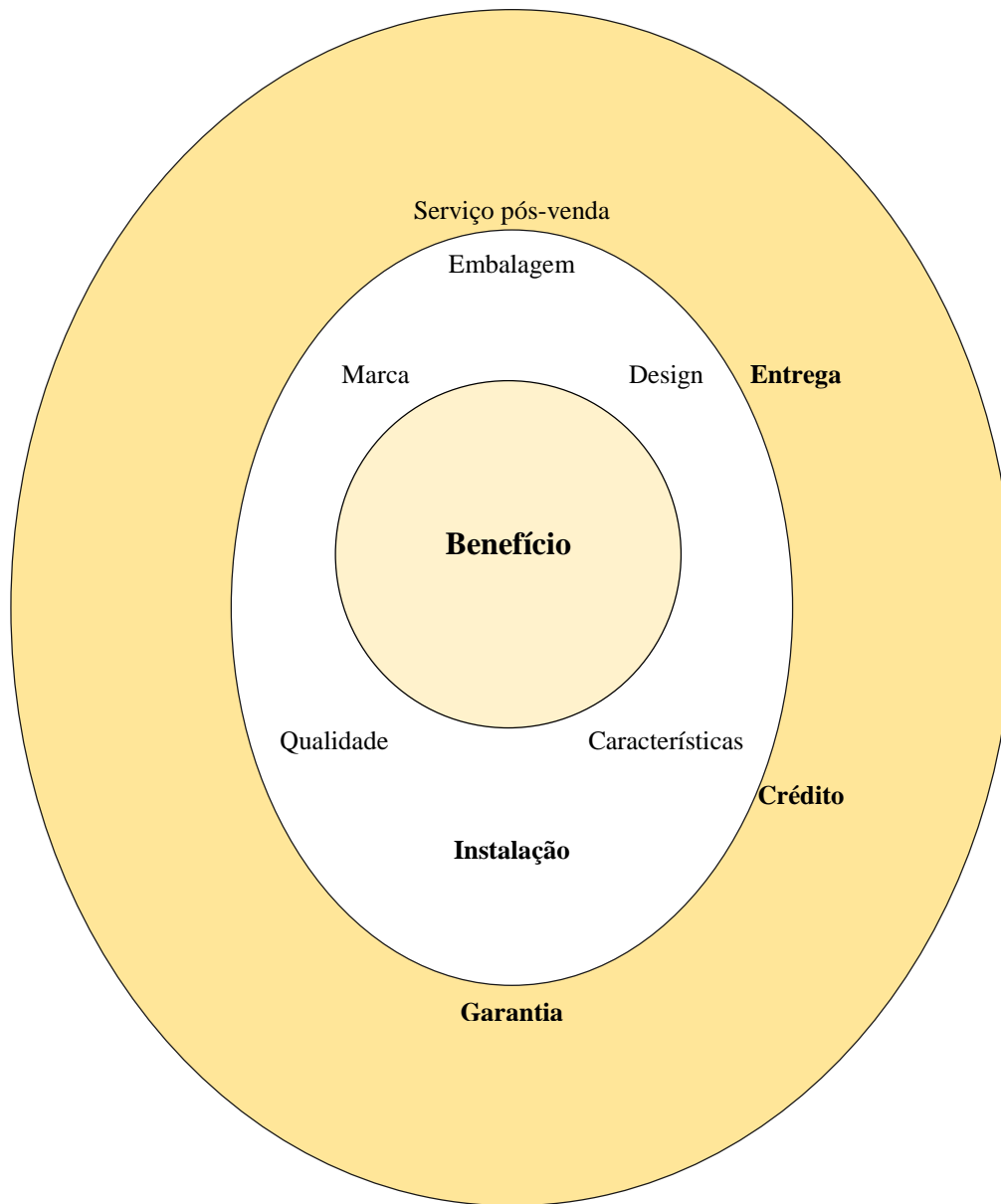
A variável produto retrata o conceito que a empresa/ organização comercializa, facilmente observável pelo Portfólio de Atividades, identidade visual, características Intrínsecas, Embalagem e Política de Gama e de Marca, (Dias 2013:565).

Muita das vezes é de suma importância que as empresas adaptem os seus produtos a fim de atenderem diferentes preferências; tal como Saliente Kotler (2000:401) “Uma empresa pode produzir uma versão regional do seu produto, [...]. Outra versão é produzir uma versão para o País. [...]. Uma empresa pode produzir também uma versão municipal de seu produto. [...]. E, por fim, diferentes versões para revendedores do seu produto”.

Dias (2013:565), os produtos podem ser classificados como: Produtos de Atração, Produtos de transição, Produtos reguladores e Produtos Táticos consoante a natureza estratégica pretendida.

Os Elementos do Produto

Figura 8. Elementos do produto



Fonte: Adaptado Ferreira (2010:135).

Distribuição:

Kotler (1974) define distribuição como o processo de colocar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (Dias 2013:568).

Importa lembrar que os fabricantes devem preocupar-se com o seu produto, mesmo no fim do processo produtivo, Kotler (2000:407) “muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o seu produto é levado para outros Países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final”

Dias (2013:568), a distribuição é uma variável de grande complexidade operacional, sobretudo em comércio internacional. Neste sentido, os canais de distribuição convencionais compostos por: produtor (es), negociadores (es) e retalhistas (s) independente (s) em que cada um isoladamente procura maximizar o seu lucro, mesmo que isso reduza o lucro do sistema como um todo que nenhum membro do canal tem controlo completo, ou substancial sobre os outros membros.

Daí advém alguns problemas devido aos elos (agentes, empresas comerciais, o tipo de transporte, os canais dentro de Países estrangeiros) existentes no canal de distribuição que existem em alguns Países, que tornam o produto mais caro (o dobro ou o triplo do preço inicial), até que o produto chegue ao consumidor final.

Segundo Ferreira (2010:141), há, essencialmente, três estratégias possíveis quando à extensão da cadeia de distribuição:

1. Distribuição exclusiva: quando o produtor limita o número de intermediários para o seu produto, permitindo-lhe manter um controlo apertado sobre a qualidade de serviço fornecido pelos distribuidores. A forma extrema de distribuição exclusiva é o caso do distribuidor apenas poder comercializar produtos do produtor/marca, e não, simultaneamente, produtos concorrentes (exemplo: lojas da Levi's, concessionários de automóveis, lojas da Sony). Com esta estratégia pretende-se construir uma imagem de elevada qualidade, ter ótimo serviço, o que permite a prática de preços superiores.

2. Distribuição Intensiva: distribuir intensamente é colocar o bem à disposição do consumidor em tantos locais quanto possível. (exemplo: as gasolinhas entenderam que mais do que promover o seu produto, que aliás é percebido como mais ou menos indiferenciado, mais valia pôr o combustível à disposição no máximo de locais, cobrindo intensamente o mercado).

A distribuição intensiva não é a ideal para todos os produtos, na medida em que há posicionamentos distintos. Quando se opta por distribuição intensiva, também se perde algum controlo sobre a apresentação final deste ao cliente, perde-se controlo sobre o preço praticado, e em última análise prejudica-se a imagem que se quer defender.

3. Distribuição seletiva: distribuição seletiva está entre a exclusiva e a intensiva em termos do número dos intermediários que têm o produto. As vantagens são que a empresa não massifica a sua venda mas obtém maior cobertura do mercado e maiores vendas, mantendo simultaneamente o controlo suficiente sobre a cadeia. Por exemplo: a Vista Alegre tem vindo a evoluir para uma cadeia seletiva, com as suas lojas «Casa Alegre» e os representantes «certificados». Isto é, a Vista Alegre, a Robbialac, a Cin e outras, trabalham num sistema verticalmente integrado, desde a produção até à distribuição ao consumidor final que adquire os produtos nas lojas da própria empresa.

Comunicação:

A comunicação é a variável em que o marketing tem mais autonomia, visto ser apenas responsabilidade desta área funcional e não depender de outras áreas como a produção ou finanças.

Existem diversas formas de fazer comunicação de marketing, que tradicionalmente eram divididas, por questões orçamentais e de audiência em comunicação *above the line* e comunicação *below the line*. Na primeira encontramos a publicidade que é a comunicação de massas utilizando os meios: Tv, Imprensa (Jornais e Revistas),

Rádio, Publicidade Exterior, Cinema e Internet. Na comunicação *below the line*, encontramos as feiras, o patrocínio e mecenato, as relações públicas, o *merchandasing*, o marketing direto ou as promoções.

As empresas necessitam de uma certa atenção com relação aos signos das cores na correspondência cultural, bem como também alguns slogans, observando criteriosamente a gíria assimilada por cada língua.

(...) a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. (Kotler, 1998:554).

2.1.3. Gestão de Recursos Humanos

2.1.3.1. Gestão de Pessoas:

Resumidamente pode dizer-se que “a gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Gestão de pessoas, de recursos humanos, de capital humano: Um elenco de Definições:

Quadro 6. Definições GRH.

Como a literatura define a GRH e conceitos afins? Eis uma amostra de possibilidades:
O conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados. ⁴
«Políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a firma alcance os seus objetivos comerciais.» ⁵

⁴ Noe et al. (2003).

⁵ Purcell 2008:613).

«Um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreiras dos empregados; estar a par ou além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como saúde e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação: assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que queiram consultar.» ⁶
«Uma extensão dos requisitos tradicionais da gestão de pessoal, que reconhece a interação dinâmica das atividades de pessoal entre si e com os objetivos e o planeamento estratégico da organização.» ⁷
O sistema de GRH é «uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança.» ⁸
«A gestão de recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações» ⁹
A estratégia de Rh «é usada deliberadamente por uma empresa para adquirir ou manter uma vantagem face aos seus concorrentes no mercado. trata-se do grande plano ou abordagem global que a organização adota para assegurar o uso efetivo das pessoas que a compõem para cumprir a sua missão.» ¹⁰
A gestão do capital humano é «uma abordagem estratégica da gestão de pessoas, centrada nas questões críticas para o sucesso da organização». ¹¹
Capital humano: «o know how, as destrezas e as capacidades dos indivíduos de uma organização. Reflete as competências que as pessoas trazem para o trabalho». ¹²
Capital humano: «a soma das competências, conhecimentos e experiências da força de trabalho de uma organização». ¹³

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2010:59-60).

⁶ clegg et al. (2008:224).

⁷ Sherman 1996:4).

⁸ cascio (2006:679).

⁹ Kulik (2004:3).

¹⁰ Gomez-Meija et al. (1995:4).

¹¹ Baron e Armstrong (2007:1)

¹² Lengnick-Hall (2003:3).

¹³ CFO (2003:3).

Todos esses processos (tabela acima), incluem os seguintes processos Cunha et al. (2010:59):

- a determinar as necessidades de RH (Planeamento de RH);
- a atração de potenciais novos membros (Recrutamento)
- a sua escolha e contratação (Seleção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- a avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho);
- a retribuição e motivação (Compensação);
- a criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho).

A gestão de pessoas tem vindo a ganhar cada vez mais uma maior importância, dentro do contexto empresarial, uma vez que as pessoas representam a força motriz de uma empresa, pois são eles que detêm capacidades que podem fazer a diferença num mercado competitivo, representando uma mais-valia e podem transformar-se numa potencial fonte de vantagem competitiva.

Novos Pressupostos para Gestão de Pessoas:

Tichy, professor de Havard (in Bilhim 2004:21-22), defende um conjunto de novos pressupostos a ter em conta na gestão das pessoas:

- Atitude pró-ativa, salientando a adaptação e a articulação da gestão de recursos humanos com o planeamento estratégico e a mudança da cultura;
- Reconhecer que as pessoas representam um capital fundamental capaz de ser desenvolvido;
- Fazer coincidir os interesses da organização com os dos funcionários;
- Reduzir as hierarquias para aumentar a confiança entre todos (chefias e não chefias);
- Criar canais abertos de comunicação para fomentar a motivação e a mística pelo serviço público;
- Orientar a gestão do desempenho para objetivos, metas e resultados.

Esses pressupostos levam a construção de um novo modelo de GRH composto de políticas que promovem a mutualidade/reciprocidade de:

- Objetivos;
- Influência;
- Respeito
- Recompensa
- Responsabilidade.

Sendo necessário encarar o funcionário como um ativo/valor, a estratégia e a cultura deverão ser tidas como importantes e a implicação de cada um no todo organizacional como mais importantes do que a obediência a hierarquias arcaicas.

Melhores práticas para a Gestão de Pessoas:

Alguns autores desenvolveram abordagens que evidenciavam alguns aspectos importantes a ter em conta nas práticas de gestão dos recursos humanos. Pfeffer foi um deles, desenvolvendo uma abordagem de melhores práticas de gestão (1994:30) e mais tarde as «práticas de sucesso» (1998:96).

Podemos constatar no quadro que se segue:

Quadro 7. Práticas de gestão de pessoas

Práticas para Gestão de Pessoas	
Melhores práticas (Pfeffer, 1994:30)	Melhores práticas (Pfeffer, 1998:96)
<ol style="list-style-type: none">1. Segurança no emprego.2. Recrutamento e seleção.3. Salários elevados.4. Incentivos.5. Propriedade dos empregados.6. Partilha da informação.7. Participação e empowerment.8. Equipas e redesenho de postos.9. Treino e fomento de aptidões.10. Utilização cruzada e treino cruzado.11. Igualitarismo simbólico.12. Compreensão de salários.13. Promoção de dentro.14. Perspetivas de longo prazo.15. Medição de práticas.16. Filosofia envolvente.	<ol style="list-style-type: none">1. Segurança no emprego.2. Contratação.3. Equipas auto-geridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos de desenho organizacional.4. Elevadas retribuições, em termos comparativos, contingentes com o desenho organizacional.5. Treino extensivo.6. Distinções de estatuto e barreiras reduzidas, incluindo vestuário, linguagem, organização dos escritórios e diferenças salariais entre todos níveis.7. Partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda organização.

Fonte: Adaptado de Pfeffer (1994:30-59) e Pfeffer (1998:96-123) in Moura, (2000:43), disponível em: http://www.aps.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COM0557.pdf.

2.1.3.2. Gestão de Conhecimento:

“A abordagem do conhecimento como recurso estratégico, tem as suas raízes principalmente, na teoria da empresa baseada nos recursos (resource based view of the firm- RBV), proposta no trabalho seminal de Penrose (1959) e desenvolvida também por Barney (1991), Grant (1996), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984). De acordo com a RBV um recurso organizacional pode incluir qualquer ativo específico, tangível ou intangível, ligado de maneira semipermanente a uma empresa, e é necessária uma estratégia para alavancar esses recursos únicos (Wernerfelt, 1984). Deriva dos conceitos originais da

RBV, foi proposta a teoria baseada no conhecimento da empresa- Knowledge based view of the firm (Grant, 1996). As organizações são percebidas como cada vez mais dependentes dos recursos do conhecimento, que, além de possuírem características específicas, exigem foco estratégico em aspetos como desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento tácito e explícito (Curado e Bontis, 2006)”¹⁴.

O conhecimento consiste em “informação combinada com experiências pessoais, ideias e raciocínio lógico formado pela mente das pessoas” (Kebede, 2010:5).

Skyrme (2001:72) refere que a gestão do conhecimento “é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital e que associa o processo de criação, organização, difusão, uso e exploração.

O conhecimento assume um papel central na extensa mudança e nas formas como se compõem as organizações (Despres et. al., 1999; Aadne et.al. 1996).

Segundo Carvalho (2009:125), gerir conhecimento significa trabalhar no sentido da sua criação, distribuição e aplicação eficaz. Para compreender as técnicas fundamentais da gestão de conhecimento é necessário olhar para aquilo que o distingue dos outros ativos. Estar consciente dessas características facilita a procura de técnicas apropriadas para o exercício da gestão.

Para Kluge et al. (2002:60) in Carvalho (2009:125), existem seis características que permitem distinguir o conhecimento dos outros ativos. Diariamente, beneficiamos do conhecimento e lutamos por ele por causa das suas caraterísticas – muitas vezes de forma inconsciente. Mas, num contexto empresarial, é necessária a compreensão aprofundada em relação à subjetividade, transmissibilidade, sedimentação, autovalorização, perecibilidade e à espontaneidade associada ao *stock* do conhecimento da empresa e a cada uma das suas janelas. Assim vamo-nos deter, de seguida, nos aspetos referidos:

- Subjetividade – Há muito tempo que as empresas vivem com ativos baseados em factos. Pode-se quantificar o dinheiro e medir a quantidade de terra que se possui; pode-se encontrar uma concertação na aceitação dos

¹⁴ RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(2), 199-231 • SÃO PAULO, SP • MAR.-ABR. 2014 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line)

números. Contudo, o conhecimento pode ter diferentes significados para diferentes pessoas.

- Transmissibilidade - O conhecimento pode ser transferido para diferentes contextos. Houve, por exemplo, projetos de investimento que se desenvolveram pela transferência de conhecimento de uma atividade para um novo meio.
- Sedimentação – Pelo simples facto de existir, não quer dizer que o conhecimento esteja sempre disponível. Um dos problemas do conhecimento é o facto de estar, muitas vezes, sedimentado. Pode ter criado raízes profundas na consciência coletiva, ou permanecer imperturbável e escondido nas bibliotecas, nas bases de dados ou nos arquivos.
- Autovalorização – Frequentemente, numa organização, o conhecimento aumenta em valor quando é partilhado. Isto contrasta radicalmente com aquilo que acontece com os outros ativos tradicionais.
- Perecibilidade – Tal como dissemos, quando falamos da criação do conhecimento, o seu valor pode mudar de um momento para o outro e de forma imprevisível. Em geral, o valor do conhecimento tende a diminuir com o passar do tempo.
- Espontaneidade – O conhecimento não pode ser criada a pedido porque se desenvolve de forma espontânea.

Os recursos clássicos são previsíveis. Já se sabe como obtê-los. Mas a obtenção de conhecimento não funciona da mesma forma (Carvalho, 2009:126).

Carvalho (2009:126), conclui, os autores apresentam uma visão integrada do conhecimento, focalizando-se no que se assume como as três principais tarefas da gestão do conhecimento: geração, aplicação e difusão. As características devem ser lembradas quando se trata de gerir as três tarefas.

Aqui importa evidenciar a importância da aplicabilidade do conhecimento em que passamos da dimensão das “características intrínsecas” para uma dimensão comportamental, ou seja, da intenção à ação (Carvalho, 2009:127).

A gestão do conhecimento tem tido um papel fundamental naquilo que constitui o tecido empresarial. Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva (Nonaka, 1991).

2.1.3.3. Liderança:

Liderança um «dos fenómenos mais observados e menos compreendidos», Burns (1978).

Phillips (1939) acentua que a «a liderança é a imposição de uma unidade moral para a consecução dos nossos fins».

Mckenna (1994), «capacidade de levar os outros a fazer melhor ou diferente... um resultado mais criativo, um melhor nível de desempenho... é uma agência de mudança, capaz de inspirar os outros a fazer mais do que fariam de outro modo...».

Robbins (2005:258), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Apesar de todas definições encontradas na literatura, encontra-se consenso a cerca da influência que é exercida por um líder sobre seus colaboradores, a capacidade que estes têm de motivar e habilitar os outros a contribuírem para o sucesso organizacional (Pina e Cunha et. al, 2003:267-325).

Em Síntese, é fundamental que qualquer definição de liderança, mencione “a capacidade de influenciar (os colaboradores ou liderados) ”.

Estilos de Liderança:

Existem vários estilos de liderança, no presente quadro podemos ver quais são:

Quadro 8. Estilos de liderança

	Autoritário	Laissez faire	Democrático
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none">• Centralizada.• Ocorrências comunicadas ao líder.• Não valoriza sugestões dos níveis mais baixos	<ul style="list-style-type: none">• Decisões gerais são do líder após consulta.• Trabalhadores decidem como realizar o seu trabalho, chefias decidem estratégias.	<ul style="list-style-type: none">• Em grupo.• Incorporam sugestões de níveis mais baixos.
Sistema de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Vertical.• Descendente.• Transmite ordens e instruções.	<ul style="list-style-type: none">• Em todos os sentidos (horizontal e vertical).• Transmite ordens e instruções.• Transmite sugestões e ideias.	<ul style="list-style-type: none">• Em todos os sentidos (horizontal e vertical).• Partilha frequente de informação para maximizar as sinergias e colaborações.
Relacionamento inter-pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Considerado prejudicial.• Informalidade é desconfiada.• Conção das tarefas para evitar relações humanas.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento humano favorecido.• Relações de confiança.	<ul style="list-style-type: none">• Próximo e amistoso.• Trabalho em equipa.• Relações baseadas na confiança mútua.• Bom relacionamento entre todos membros.
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nas punições e medidas disciplinares.• Limitadas a questões salariais e financeiras.	<ul style="list-style-type: none">• Privilegia recompensas materiais (salários e promoções) e simbólicas (prestígio).• Punições podem ocorrer.	<ul style="list-style-type: none">• Financeiras, emocionais e simbólicas.• Punições são raras.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2010:200).

Importância e papel da Liderança na Gestão

Sem dúvida que a liderança não é um fenómeno irrelevante: sempre que a situação é grupal, tem grande influência não só sobre os resultados, mas também sobre os processos a nível pessoal e coletivo.

Já o épico português Luís de Camões (Lusíadas, canto III, estrofe 138) lembrava que “Um fraco Rei faz fraca a forte gente”; e os estudos continuados até hoje (McKinsey 2004) revelam que a produtividade de uma equipa depende da sua liderança em cerca de 70%¹⁵.

Quinn (2003), apresenta oito papéis fundamentais da liderança e as suas competências:

Quadro 9. Papel da liderança

Papel de Mentor	<ol style="list-style-type: none">1. Comunicação eficaz;2. Desenvolvimentos dos empregados.
Pape de Facilitador	<ol style="list-style-type: none">1. Construção de equipas;2. Administração de conflitos.
Papel de Monitor	<ol style="list-style-type: none">1. Monitoramento do desenvolvimento individual;2. Gerenciamento do desempenho de processo coletivos;
Papel de Coordenador	<ol style="list-style-type: none">1. Gerenciamento de projetos;2. Planeamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.
Papel de Diretor	<ol style="list-style-type: none">1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão (dar ênfase ao planeamento);2. Estabelecimento de metas e objetivos.
Papel de Produtor	<ol style="list-style-type: none">1. Trabalho produtivo (orientação para as tarefas);2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo (manter o foco no trabalho).
Papel do Negociador	<ol style="list-style-type: none">1. Negociação de acordos e compromissos;2. Apresentação de ideias.

¹⁵ Parreira, M. (2010). Liderança – A Fórmula Multiplex.

Papel de Inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geralmente são visionários (pensamento criativo); 2. Facilidade de adaptação e mudança.
--------------------------	---

Fonte: Adaptado de Quinn, Robert E. et al. (2003).

A Liderança VS Gestão

Quadro 10. Liderança vs Gestão

Liderança	Gestão
Emocional	Fria
Relacional	Voltada para a tarefa
Inovação	Programada
Proactiva	Reativa
Vários níveis hierárquicos	Poucos níveis hierárquicos
Turbulência/Mudança	Estabilidade

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2008:10).

Podemos observar que existem inúmeras diferenças entre o Gestor e o Líder, em parte essas diferenças podem ser explicadas através de algumas características intrínsecas (teoria dos traços, Ghiselli 1971 e Stogdill 1974.) do individuo enquanto líder. O líder assume uma posição diferente perante os colaboradores, garantindo as condições necessárias para motivar, desenvolver e fazer crescer a equipa (Ribeiro 2008).

2.1.3.4. Gestão Positiva

As organizações positivas não são utopia. Elas são possíveis e desejáveis, porque podem conciliar um maior bem-estar individual e, simultaneamente, um melhor desempenho organizacional. Falar de organizações positivas é, sobretudo, não falar de recursos humanos, mas sim, de organizações compostas por seres humanos, pois, sem eles não existem empresas (Dias, 2013:164).

No âmbito da gestão participativa e positiva privilegia-se, principalmente, a qualidade das relações interpessoais na empresa onde os seus colaboradores são o foco das suas atenções, bem como são merecedores de um tratamento e atenção especiais, na constante busca e procura de participação e sentido no trabalho que se produz, cujos seus valores principais são a confiança e a transparência (Dias, 2013:165).

Como sustenta Cunha et al. (2007b: 179-180), problematizando Wright e Cropanzano (2004:341), “as pessoas mais felizes são também mais produtivas”. Os referidos autores destacam isso mesmo, pelas seguintes razões:

- I.) “As pessoas desejam ser felizes”, mais precisamente, preferem “experienciar emoções positivas, e não negativas”;
- II.) “As emoções positivas”, por outro lado, proporcionam melhor bem-estar psicológico no trabalho, bem como provocam um “alargamento dos repertórios de pensamento-ação”, tais como, desejo de explorar e assimilar novas ideias e induz à criatividade, ao seu desenvolvimento profissional e humano;
- III.) As emoções positivas aumentam, deste modo, “o arsenal de pensamento e ações do indivíduo”, o que lhe permite expandir o seu contexto cognitivo, bem como induz a muito mais do que a tradicional “função” ou perspectiva de “carreira profissional”. Ou seja, permite, sobretudo, uma melhorada e acentuada “postura” de “vocação” na e para a organização;
- IV.) “A realização pessoal” é possível atingir com o correto sentido de “postura” e posicionamento da empresa, pois as pessoas não trabalham apenas para objetivos financeiros e de progressão de carreira profissional. As pessoas procuram a sua satisfação pessoal, aliada à profissional;

V.) “As pessoas que experienciam emoções positivas também são mais perseverantes quando confrontadas com situações adversas”;

VI.) As pessoas tornam-se “socialmente mais construtivas” com capacidade de gerarem melhores “relações interpessoais” quando estão perante o predomínio de estímulos positivos, o que lhes permite gerar uma mais adequada realização pessoal, com maior produtividade, confiança e satisfação no trabalho.

Cunha et al. (2007:263-264), as organizações positivas e com uma gestão participativa e relacional de qualidade proporcionam a todos os seus principais ativos – as pessoas – um conjunto de condições propícias aos “ambientes de ajuda, consideração / estima, confiança, autorrespeito, transparência, justiça, espírito de cidadania organizacional e segurança psicológica”.

Importante ter em conta que, para o desenvolvimento de organizações positivas, as “virtudes dos líderes” são assim determinantes, bem como a sua legitimação sobre a “diversidade de pontos de vista”, no sentido de criar todas as condições para que os seus colaboradores possam colocar e potenciar a sua “imaginação”, a “criatividade” e os “dons próprios ao serviço da organização”, pois, entendem a liderança para organizações positivas como uma “liderança responsável”, ou seja que promove o “desenvolvimento do caráter”, do “trabalho como significado” e que assenta na “melhoria social”. Bem como, promove ainda, fatores como a “prosperidade interpessoal” o “trabalho com significado”, os “comportamentos virtuosos”, “as emoções positivas”, as “relações de forte energia positiva” e a “inquirição apreciativa”. Neste contexto, pensar em organizações positivas é pensar que os seus colaboradores “não são recursos – são a própria organização”. O que distingue, na realidade, as organizações é o modo como tratam a imperfeição, como lidam com os defeitos e os erros”. Daí, as organizações positivas, quando confrontadas com a imperfeição procuram sempre vencê-la e, sobretudo, “encará-la como ultrapassável”. Mais precisamente, “ênfatizam as forças das pessoas, pelo que assumem que as fraquezas podem ser ultrapassadas e as imperfeições melhoradas” (Cunha et al., 2007: 470-479).

Importa reter a importância e a relevância que a gestão de pessoas possui, no que toca aos objetivos e metas que a organização almeja, sendo que as pessoas são responsáveis pela realização desses objetivos e o cumprimento das metas estabelecidas.

2.1.3.5. Motivação

Montana (1999:203) define a motivação como: “processo de estimular o indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou alcançar uma meta desejada”.

Para Bergamini (1995), “a motivação é como uma força propulsora que leva um indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que esse se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.

Para Chiavenato (2005: 242), “motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Para Wiesel (2005), “a motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal.

Nas definições de motivação podemos encontrar concordância, uma vez que os autores enfatizam a motivação como resultado de um estímulo interno, que influencia um indivíduo a conquistar ou cumprir determinado objetivo (que pode ser pessoal ou organizacional).

Tipos Motivações:

Segundo Chiavenato (2002:178) existem dois tipos de motivação:

- Motivação instrumental- é aquela com características psicológicas que leva os indivíduos a execução dos seus objetivos como ferramenta para aperfeiçoar a posição social, referente ao interesse pessoal e profissional.
- Motivação integrada- é aquela com características psicológicas em que os objetivos de um indivíduo se dão pelo interesse próprio, pretende se identificar com aquilo que faz.

A Motivação como um agente catalisador da Inovação:

Uma das características das empresas inovadoras é que elas diferenciam-se das demais valorizando as pessoas (RH), pois são eles que detêm o conhecimento, o que leva a olhar para elas como uma vantagem e não como um gasto a ser suportado; sendo o conhecimento um fator determinante num mercado competitivo. Não se pode esquecer que as empresas não inovam sozinhas, pois é importante ter em conta a influência que o meio externo e interno tem no processo de geração e propalação da inovação.

«Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma consequente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavras, de desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento as dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade. Atenta a essas demandas, a organização constrói um ambiente propício a motivação e ao exercício da criatividade. Entende-se que organizações com cultura e valores compatíveis com suas práticas, são centradas no desenvolvimento de competências de seus colaboradores; consequentemente mostram aos seus trabalhadores o quanto eles são importantes para a empresa. Uma maneira importante das empresas organizarem-se para gerar inovações é por meio da fonte de ideias criativas de seus trabalhadores, informações e conhecimento, valorizando o seu conhecimento tácito todavia. Para que tal aconteça implica a criação de um ambiente motivacional para inovação, adotando uma nova filosofia de trabalho, fazendo com que o trabalhador, por meio do seu conhecimento e trabalho sinta-se motivado para inovar; separando o trabalho manual do trabalho intelectual e por fim a visão Fordista, tudo isto é fundamental para a criação de um ambiente motivacional. É neste ambiente de mudança que o sistema Toyota de produção (Toyotismo) muda o paradigma Fordista. Este modelo mostra que por meio da busca incessante do aperfeiçoamento contínuo nos procedimentos de trabalho, na delegação de autonomia, no trabalho polivalente, mas sobretudo num conhecimento geral e amplo dos processos produtivos, surge uma motivação tenaz para efetuar as tarefas de forma crescente aperfeiçoada. Em suma têm-se trabalhadores mais motivados e um ambiente mais propício ao desenvolvimento da inovação (Passos 1999)»¹⁶.

¹⁶ Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002

2.1.4. Estratégia

2.1.4.1. Conceito

O conceito de estratégia impôs-se rapidamente no vocabulário da gestão das empresas, tendo por referência uma inspiração militar. Uma vez que a palavra estratégia deriva do Grego “Srategos” (resultante da combinação dos termos: Sratos- exército e ego- líder).

No quadro que se segue, podemos encontrar algumas definições de Estratégia segundo alguns autores, bem como também as componentes da definição e a quem cabe a responsabilidade de decidir:

Quadro 11. Definições da estratégia

Autor	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da Decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.	-Objetivos -Meios -Afetação de recursos	Ao mais alto nível da Gestão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão, em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o ecossistema.	-Meios -Produtos -Crescimento -Vantagem competitiva -Sinergia	Conselho de Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar da missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação para que os fins e os objetivos atingidos.	-Objetivos -Meios	Ponto de Vista do Dirigente máximo
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico, para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.		Núcleo Estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.		

Fonte: Elaboração própria.

As diferentes definições apresentam algumas diferenças no âmbito do conteúdo; uma vez que cada um desses autores dá uma ênfase especial a alguns componentes da definição (como por exemplo: objetivos e meios) bem como também a responsabilidade da decisão (a quem deve ser atribuída tal responsabilidade).

A definição de estratégia é a única e distinguem-se fundamentalmente duas perspectivas:

- Autores que enfatizam as relações da empresa com o exterior e a trajetória de expansão escolhida (Ansoff, 1965 e Chanler, 1962);
- Autores que reconhecem, além da relação com o exterior, outra componente essencial da estratégia que é a relação com o interior da empresa (Tabatoni e Jarniou, 1975 cit por Martinet, 1992).

Estes autores distinguem estratégias externas, relativas às formas de relacionamento com a envolvente, e estratégias internas, relativas às formas de relacionamento dentro da organização.

2.1.4.2. Tipos de Estratégias

Ao falarmos da estratégia, importa fazer distinção da estratégia genérica da estratégia de implementação.

- Estratégias Genéricas: determinam objetivos, metas, engendram planos e políticas de ação e definem domínios de atividade (Taroudeau 1993) ou seja representam as opções estruturantes;
- Estratégias de Implementação: são relativas as opções tecnológicas, organizacionais e de sistema de informação, ou seja constituem respostas às estratégias genéricas.

2.1.4.3. Estratégias Genéricas

Uma empresa pode obter um maior lucro, se conseguir ultrapassar os concorrentes, oferecendo o mesmo produto a custos inferiores ou se apresentar um produto diferente pelo qual o cliente esteja disposto a pagar um valor superior [Dias (2013:362)].

Importa aqui mencionar 3 pilares fundamentais dessa estratégia, que alguns autores defendem:

- Vantagens competitivas (Porter)
- Objetivos (Ansoff; Campos e Corado Simões)
- Âmbito empresarial organizacional (Martinet)

Vantagens Competitivas- Estratégias de negócio (Porter)

Também conhecidas como estratégias de negócio, são estratégias que visam garantir uma posição no mercado e proteger a empresa da concorrência, a partir de fatores diferenciadores: vantagens, através de custos e vantagens pela diferenciação (Lopes et al., 2000:55).

Na liderança pelos custos, as empresas procuram explorar as vantagens do custo, conjugando dois tipos de efeito: um efeito quantidade, em que uma ampla quota de mercado é garantida pelos preços competitivos, um efeito de margem unitário que, em regra, é superior aos concorrentes em virtude de custos mais reduzidos (Martinet, 1992 in OEFP, 2000:55).

Segundo Ferreira et al. (2010:170), o ponto central da liderança pelos custos é atingir o custo mais baixo em relação á concorrência (preferencialmente, não descurando a quantidade, a assistência, e outras áreas não possíveis de serem ignoradas). O grande problema desta estratégia é que muitos empreendedores compreendem e tentam implementá-la, conduzindo muitas vezes a guerras de preços, à redução das margens e à falência. O baixo custo exige:

- A construção agressiva de instalações dimensionadas para a escala ótima de produção (a mais eficiente),
- A redução de custos pela experiência;
- O controlo rígido das despesas gerais;
- A gestão eficiente dos *stocks*, da assistência e força de vendas, e da publicidade.

Por sua vez a estratégia de diferenciação leva a empresa a posicionar-se ou a proteger-se num espaço concorrencial particular, colocando “*a disposição do consumidor uma oferta cujo caracter único é reconhecido e valorizado por este último*” (centro HEC-ISA, 1993:82). Orientada para o mercado, esta estratégia responde as necessidades e

características do potencial consumidor, através de atributos que são percebidos como diferentes dos outros consumidores (Martinet, 1992 in Lopes et al. 2000:55).

Dias (2013:364), enumera algumas formas de alcançar a diferenciação, tais como:

- Inovação de produto;
- Características do produto acima da média;
- Serviços de apoio;
- Marca;
- Rapidez de atendimento;
- Garantias.

Riscos da Estratégia Genérica

As estratégias genéricas servirão, então para a definição de uma postura básica da empresa no mercado, servindo de padrão que irá condicionar as restantes decisões. Assim, uma empresa irá desenvolver a sua estratégia como sendo «a mais barata» ou que tem a maior variedade de produtos, procurando que as restantes decisões se enquadrem nela Dias (2013:365).

No quadro abaixo podemos constatar um conjunto de riscos que cada estratégia genérica apresenta:

Quadro 12. Riscos da estratégia genérica

Liderança de custo	Diferenciação	Segmentação
Imitação Mudança tecnológica; Erosão das restantes bases de liderança de custos.	Imitação; Os fatores de diferenciação tornam-se menos importantes para o cliente.	Reduzida procura; Dificuldade por parte do cliente em distinguir segmentos; Incapacidade de oferecer uma linha completa de produtos.

Fonte: Adaptado de Dias (2013:365).

Objetivos – Desenvolvimento da empresa:

Ansoff (1968), Steiner e Miner (1977), fazem alusão a importância do reconhecimento do papel dos objetivos nas decisões estratégicas das organizações.

Segundo Lopes et al. (2000:55,56), as propostas de tipificação das estratégias segundo os objetivos revelam as opções em matéria de desenvolvimento empresarial e as respectivas vias, formas e modalidades que este pode assumir.

O desenvolvimento empresarial pode orientar-se segundo três alternativas, que implicam uma tendência para a continuidade, para a expansão ou para a transformação (Ansoff, 1968, campos, 1996). Estas são:

- Manutenção da posição competitiva, em que a empresa procura a sobrevivência e a minimização dos riscos;
- Crescimento que traduz a expansão ou a implicação do campo de atividade. Por isso pressupõe uma atuação sobre os produtos ou sobre os mercados, assumindo uma diversidade de formas e modalidades económicas e jurídicas.
- Restruturação, em que a empresa procura uma nova posição competitiva, novo âmbito competitivo ou um novo vetor de crescimento.

Partindo igualmente dos objetivos, Corado Simões apresenta quatro tipos de desenvolvimento empresarial, os quais não nos parecem mutuamente exclusivos:

- Emagrecimento, em que se assiste a uma redução das atividades por parte da empresa, através do abandono de certas linhas de produtos ou serviços, de determinadas funções ou mercados;
- Sobrevivência, cujo objetivo é a manutenção da quota de mercado;
- Estabilidade, em que a empresa procura melhorar a sua capacidade instalada e o seu desempenho funcional;

- Crescimento que traduz a opção da empresa pela expansão da quota de mercado, dos segmentos, das funções ou das áreas geográficas (de âmbito nacional e/ou internacional).

Relativamente a proposta anterior, verificam-se claramente semelhanças. Contudo a vantagem da proposta de Corado Simões reside num tipo particular de desenvolvimento empresarial – “emagrecimento”, deveras importante, uma vez que envolve estratégias de externalização, deslocação, partilha de funções, produtos, com os respetivos impactos sobre o emprego.

Âmbito organizacional: intra/inter indústria, inter-empresas (Martinet)

Ao contratio das propostas anteriores, Martinet sugere uma classificação das estratégias baseadas nas relações entre empresas/indústria. A sua proposta distingue três níveis de relações:

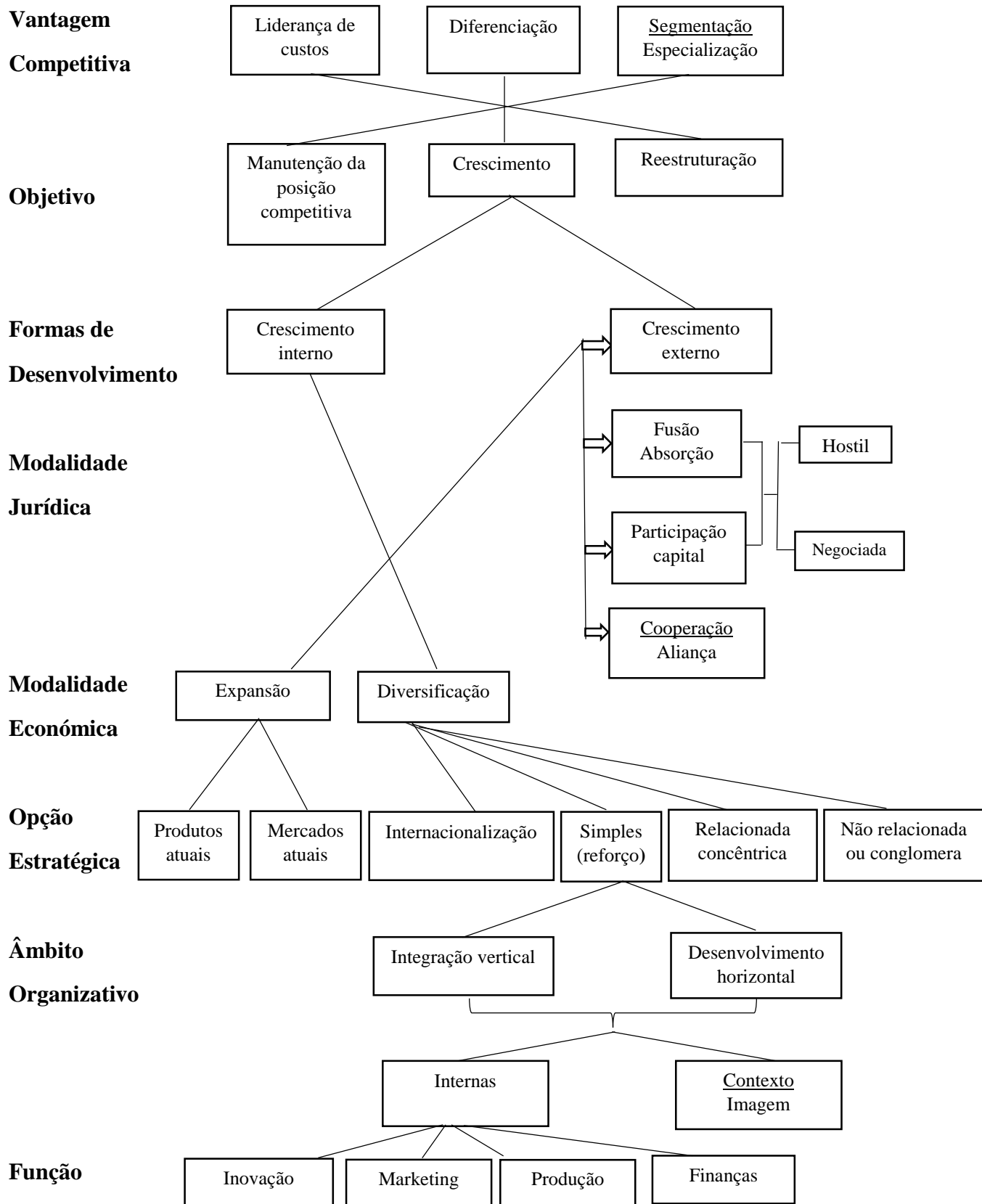
- Intra-empresa, relativas às estratégias concretas postas em ação pelas empresas;
- Inter-indústriais, dizem respeito a estratégia de penetração noutros sectores por isso nos parecem igualmente estratégias intersectoriais;
- Inter- empresas, referem-se às estratégias de cooperação e luta-cooperação entre empresas.

Classes das Estratégias Genéricas:

Campos (1996), apresenta uma abordagem mais completa das classes da Estratégia Genérica, uma vez que detalhadamente representa os possíveis processos que puderam vir a fazer parte desta estratégia. Coadunando com as abordagens de diversos autores, como é o caso de Ansoff, Martinet e Porter.

Na figura a seguir podemos observar as classes das estratégias genéricas:

Figura 9. Recursos Estratégicos



Fonte: Adaptado de Campos,1996 in Lopes et al. (2000).

2.1.4.4. Estratégias de implementação: Conceito e evolução

Se as estratégias anteriormente definidas orientam-se para as metas os objetivos, principais, políticas e domínios da atividade, a «estratégia industrial» proposta por Tarondeau centra-se nas escolhas tecnológicas, organizacionais e de sistemas de informação que permitem a execução da estratégia. De acordo com a distinção «formulação» e «execução», Tarondeau sublinha que “a estratégia industrial participa da formulação nas escolhas que dizem respeito aos produtos e respetivos processos de obtenção; trata de execução dessas escolhas, assim como as decisões que daí resultam nos domínios da organização e do sistema de informação” (1993:21). Lopes et al. (2000:57), no lugar de “estratégia industrial” privilegiam a designação «estratégia de implementação», porque pode ser extensível a setores não industriais e íntegra, como se denota, três domínios (Tarondeau, 1993):

- Um domínio relativo às estratégias de mercados e produtos que se traduz nas escolhas de objetivos de produção;
- Um domínio relativo às tecnologias e à logística que é resultado de conceção e escolhas de processos produtivos ou de tecnologias adequadas aos objetivos;
- Um domínio relativo à organização e sistemas de informação que representa as configurações organizacionais e sistemas de gestão necessários à prossecução de objetivos.

A partir destes três domínios, Tarondeau distingue três fases de evolução das estratégias industriais /ou de implementação) que a seguir se descrevem. São fases-tipos que representam a diversidade de escolhas fundamentais realizadas pelas empresas ao longo do tempo (Lopes et al., 2000:58).

A primeira fase- o «o produtor dominante», caracteriza-se:

- Pela preponderância do produtor nas escolhas estratégicas;
- Pela fraca diversidade e longa duração de vida dos produtos;
- Pela lógica de economias de escala e de produção em massa;
- Por uma organização do trabalho assente na acentuada divisão e especialização;
- Pela centralização das decisões e escolhas.

Segunda fase - «dominação do marketing e do mercado», resulta, segundo Tarondeau, dos ganhos obtidos na fase anterior e traduz uma mudança metodológica. Os produtos deixam de ser resultados das capacidades da empresa no que respeita à conceção e fabricação, passam a ser resultado das necessidades imperfeitamente satisfeitas dos clientes ou potenciais clientes. Esta fase caracteriza-se:

- Pela diversidade de produtos a sua permanente renovação, o que significa durações de vida mais reduzidas e ritmos de renovação mais elevados;
- Pela prevalência da lógica económica da inovação, sendo está um meio de conseguir posições vantajosas, ainda que temporárias;
- Pela flexibilidade das unidades produtivas, no sentido de adaptação às mudanças de produtos e variações do volume de produção.

Finalmente a terceira fase- a «a reconciliação entre produtividade, flexibilidade e qualidade de vida no trabalho», representa uma fase de conciliação de objetivos, até agora, considerados conflituais (Tarondeau,1993 in Lopes et al., 2000:58).

2.1.4.5. Estratégias Empresariais

De acordo com a perspetiva evolutiva da empresa, com base no nível dos objetivos estabelecidos pela empresa Dias (2013:359). Por exemplo, uma empresa pode crescer e se tiver intenções de crescimento, mas também pode preferir manter a dimensão porque pretende garantir um nível de serviço que possibilite manter a fidelidade dos seus clientes ou poderá ainda desinvestir em determinados segmentos porque os considera pouco atrativos. Pode-se dividir as estratégias empresariais em três grupos:

- Estratégias de crescimento;
- Estratégias de estabilidade;
- Estratégia de desinvestimento.

Estratégias de Crescimento:

Estão classificadas em dois grupos:

- Concentração;
- Diversificação.

Concentração: podem ser adequadas em situações em que o mercado apresenta uma atividade elevada e a empresa está numa situação competitiva favorável, havendo duas formas de o concretizar:

- Integração vertical: consiste em desempenhar as mesmas funções desenvolvidas por um fornecedor (integração a montante) ou por um distribuidor (integração a jusante).
- Integração horizontal (é a expansão da atividade da empresa para outros mercados e / ou aumentar o número de produtos e serviços para o mercado atual).

Diversificação: pode ser concretizada através de uma das seguintes formas:

- Diversificação concêntrica: quando a estratégia é dirigida para mercados realizados, procurando-se assim expandir as competências distintivas uma vez que a empresa está numa situação favorável;
- Diversificação conglomerada: quando se pretende entrar em mercados não relacionados, devido ao facto de a empresa não estar na melhor posição competitiva e, ainda por cima, a operar num mercado com atratividade média.

Tanto a concentração como a diversificação poderão ser efetuadas por crescimento externo, isto é, à custa da aquisição de outras empresas já existentes ou por crescimento interno, criando novas empresas ou expandindo a existente.

Estratégias de Estabilidade:

As estratégias de estabilidade são apropriadas para empresas com um sucesso razoável, operando num mercado com atratividade média. Estas estratégias podem ser extremamente úteis no curto prazo, mas apresentam algum perigo se encaradas numa perspetiva de continuidade. As principais estratégias de estabilidade são:

- Pausa: apropriada após um período de forte crescimento e se pretende consolidar os recursos perante um futuro incerto;
- Caminha com precaução: quando a envolvente externa é instável, esta estratégia favorece decisões que não assumam riscos injustificados, optando-se por dar pequenos passos;
- Sem mudança: esta estratégia faz recordar o dizer «em equipa vencedora não se mexe». Se a estratégia passada teve sucesso, o gestor não vê motivos para alterar, pressupondo-se erradamente que o futuro será simplesmente uma extrapolação do passado.
- Lucro: parte-se do pressuposto errado que a atratividade declinante do setor é meramente passageira, procurando manter um determinado nível de lucro, reduzindo ao máximo os custos.

Estratégias de Desinvestimento:

As estratégias de desinvestimento poderão ser desenvolvidas quando a empresa tem uma fraca posição competitiva. Assim, se a indústria for atrativa, poder-se-á optar por uma estratégia de reestruturação, procurando a eficiência operacional. No caso da atratividade média, a estratégia poderá ser a concentração em poucos clientes, prosseguindo uma estratégia de empresa cativa, ou vender a empresa considerando que não é possível desenvolver mais os pontos fortes ou reduzir os pontos fracos.

Quando a atratividade é reduzida é altura de sair do negócio. A empresa encontra-se na pior situação possível, sendo melhor reconhecer o fracasso. A falência pode envolver a cedência da empresa a um tribunal, em troca da solvência de parte ou totalidade da dívida.

Neste caso, há alguma esperança de continuidade da empresa. A liquidação implica obrigatoriamente o desaparecimento da empresa, vendendo-se os ativos.

2.1.4.6. Planeamento Estratégico:

O planeamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar dos principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, identificar as forças que podem ser potenciadas e fraquezas que devem ser corrigidas (Steiner e Miner, 1977:22).

Katz (1970:205), o processo de determinação da estratégia cria a oportunidades para as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir.

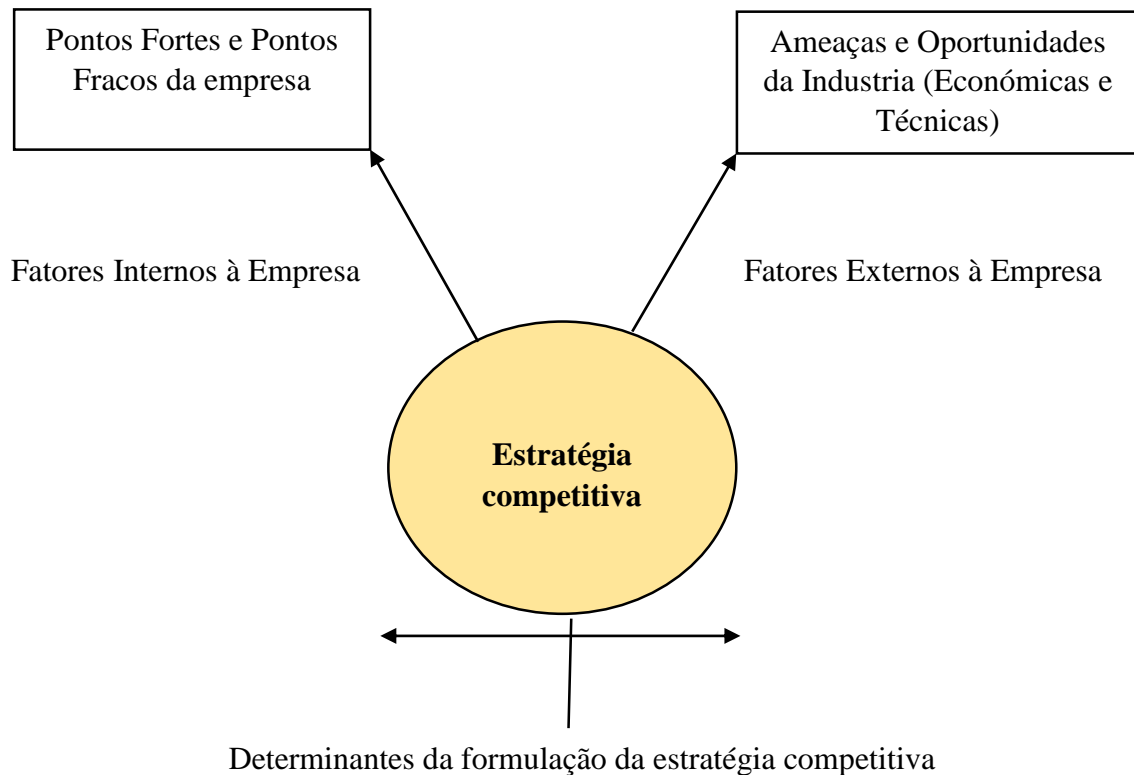
Estratégias Competitivas:

As análises dos fatores mercadológicos e dos recursos necessários para competir em uma determinada posição são aspetos importantes para a implementação de uma estratégia competitiva (Mintzberg e Quinn, 2001).

A formulação de uma estratégia competitiva pode ser elaborada sob o ponto de vista interno da empresa, mais especificamente pontos fortes e fracos; quanto sob o ponto de vista externo, ameaças e oportunidades. Andrews (1977), apresentou essa abordagem, relacionando as condições e tendências ambientais, as oportunidades e riscos, a competência distintiva e os recursos corporativos. Combinando esses elementos a fim de encontrar a melhor alternativa de produtos e mercados visando definir a estratégia económica da empresa.

Porter elaborou uma figura representativa das determinantes da estratégia competitiva, a figura que se segue, ajudar-nos-á a perceber melhor:

Figura 10. Determinantes da estratégia competitiva



Fonte: Adptado de Porter (1986:17).

2.1.4.7. O Papel da RBV dentro da Gestão Estratégica

Para a gestão estratégica, a RBV caracteriza-se pelo foco nos custos para serem copiados como fontes de renda económica e, consequentemente, como condutores fundamentais da vantagem competitiva e da performance da empresa (Rumelt, 1984, 1987). De acordo com Conner (1991), a performance na RBV é resultado da interação simultânea de pelo menos três forças que são: a base de ativos da própria empresa, as bases de ativos dos competidores e as restrições que emanam da indústria em sua magnitude e do ambiente de políticas públicas.

Deste modo a ideia que a RBV nos transmite é que a vantagem competitiva pode ser atribuída a propriedade de um recurso considerado valioso que permite a empresa tornar-se mais eficiente eficaz, uma vez que produzirá mais e melhor e irá minimizar o custo,

em relação a concorrência. Temos como exemplos de recursos valiosos, alguns recursos intangíveis, tais como: marcas, know-how tecnológico, competências organizacionais.

A RBV sugere que o processo de formulação da estratégia tenha como ponto de partida a identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguido da avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem facultar, permitindo eleger a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências para explorar e as oportunidades bem como também pode permitir neutralizar as ameaças do seu ambiente externo.

Segundo Collis e Montgomery (1995), a performance superior da empresa na RBV está baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente distintos e na sua disposição, numa estratégia bem concebida.

2.1.5. Inovação

2.1.5.1. Conceito

Cooper (1994a), define a inovação como “um produto totalmente novo para o mundo.

Hurley (1998:42) e Hult (2004:429), definem a inovação como “a implementação de novas ideias, produtos ou processos numa organização”.

Para Mc Adam e Armstrong, (2001:396), definiu inovação como “a ligação da capacidade criativa dos indivíduos e da força laboral em resposta à mudança pela realização de coisas de forma diferente ou melhor transversalmente aos produtos, processos ou procedimentos”.

Inovação significa novidade ou renovação em relação a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com os padrões anteriores, (Dias 2013:416).

Este conceito foi evoluindo ao longo do tempo, podemos observar que o autor Cooper (1994) limita-se/ou foca apenas na ideia do “produto totalmente novo”; porém este conceito foi ganhando uma maior dimensão, evidenciando não só o “produto novo”, mas também “novas ideias, novos/diferentes processos ou procedimentos”; tornando clara uma inovação do próprio conceito.

2.1.5.2. Tipos de inovação:

Segundo os autores, Christensen e Raynor (2003), os tipos de inovação são:

Quadro 13.Tipos de inovação

	Inovações Sustentadoras	Inovações Disruptivas Low-end	Inovações Disruptivas New-Market
Desempenho	Melhoria de desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes.	Desempenho muito bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos tradicionais, mas melhorias em novos atributos – conveniência e simplicidade.
Clientes-alvo	Os consumidores mais lucrativos que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Consumidores mais do que satisfeitos, no segmento inferior do mercado dominante.	Consumidores que antes não tinham poder aquisitivo ou competências para comprar e usar os produtos.
Modelo de negócio	Melhoria ou manutenção das margens de lucro, através da otimização dos processos e da estrutura de custo existente.	Capacidade para gerar retornos atraentes a preços mais reduzidos.	Lucrativo, a preços unitários mais baixos, com uma produção inicial menor.

Fonte: Adaptado de Dias (2013:420).

As empresas desenvolvem a sua atividade num contexto concorrencial, em rápida e profunda transformação, onde a inovação e a criatividade são fundamentais para geração e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis no tempo, (Dias 2013:416).

2.1.5.3. Criatividade

Subentende-se que a criatividade é o primeiro passo para a inovação, uma vez que é impossível inovar, sem antes criar. Todavia, nem sempre uma ideia criativa será uma inovação, porque a inovação depende da viabilidade.

Amabile (1983:54), “... um produto ou uma resposta são criativas na medida em que observadores adequados nisso concordem... e podem também ser olhados como o processo através do qual são produzidos...”

Para Stein (1994:93), “é um processo que resulta numa novidade que é aceite como útil, conveniente ou satisfatória por um significativo grupo de pessoas, num determinado período.

Alencar (1996:15), define criatividade como, “processo que resulta da emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceite como útil, satisfatório e (ou) de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.

As inovações nas organizações requerem uma cultura organizacional voltada à criatividade. Para Ahmed (1998) as organizações mais inovadoras são aquelas que possuem uma cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam aos atores organizacionais desenvolverem sua capacidade para inovar¹⁷.

Diferenças entre conceitos de criatividade e Inovação:

Ferreras (1999:84), o autor identificou três fontes de confusão para o conceito de criatividade e pensamento criativo:

1. A primeira fonte, reside na definição em si; com a dificuldade de distinguir a criatividade como capacidade específica de um indivíduo, da criatividade do conjunto geral e capacidades intelectuais que se opõem em prática perante determinadas situações.

¹⁷ Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.4, p. 164-182, out./dez. 2013.

2. Reside no paradigma entre a criatividade como algo único, presente apenas em alguns indivíduos, e, a criatividade como característica inerente a todos os indivíduos ainda que em diferentes graus.
3. A terceira fonte de confusão, aponta para o uso indiscriminado de termos como “talento”, “inteligência”, “prodígio” e “gênio” como quase sinónimos de criatividade.

Quadro 14. Diferenças entre criatividade e inovação

	<i>Criatividade</i>	<i>Inovação</i>
<i>Procedimento</i>	Individual	Coletivo
<i>Que se trabalha</i>	Coletivamente	Individualmente
<i>Processo</i>	Descontínuo, instantâneo	Contínuo, longo
<i>Impacto</i>	Não mensurável, provável	Mensurável, certo
<i>Condição</i>	Clima	Carta/ Manual de procedimentos
<i>Formação</i>	Aprendizagem de métodos	Utilização de utensílios estratégicos
<i>Tipo de reunião</i>	Brainstorming	Gestão de projeto
<i>Combustível</i>	Perguntas, admirações, ideias estranhas, incompletas	Boas ideias, sugestões retidas.
<i>Tipo de pensamento</i>	Divergente	Convergente

Fonte: Adaptado de Brabandere 1998; disponível em: (<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/12180/2/Texto%20integral.pdf>).

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar as forças e compensar as suas fraquezas. Alianças bem geridas permitem a obtenção de um impacto maior de vendas a um custo menor (Kotler 2000:103).

2.1.5.4. Cultura

Ullman (1991), “cultura é o *modus vivendi* que as pessoas desenvolveram ou desenvolvem quando agrupadas em sociedade.

Kotler (2000:283), “a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições”.

Cultura da organização:

Para Schein (1997:12), “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros com a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Para Mintzberg et al. (2000), a cultura organizacional é definida como base de uma organização. “São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos”.

Para Fleury e Fischer (1989), “a cultura é concebida como o um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

A cultura refere-se a normas de comportamentos e valores partilhados por um grupo de pessoas. Normas de comportamento são comuns ou persuasivas maneiras de atuar típicas de um grupo e que persistem e se consolidam porque os membros do grupo tendem a comportar-se de forma que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando aqueles que se adaptam e punindo os que atuam de forma não ajustada a essas normas. Valores partilhados são importantes preocupações e não ajustada a essas normas. Valores partilhados são importantes preocupações e objetivos partilhados pela maioria das pessoas de um grupo que tendem a dar forma ao comportamento do grupo e que muitas

vezes persistem ao longo do tempo mesmo quando a sua composição se altera (os seus membros mudam). A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra.

De entre as características que fazem com que seja possível estabelecer as diferenças entre uma e as outras organizações são apontadas dez fundamentos que, agregadas, captam a essência da cultura de uma organização:

1. Identificação, isto é, a medida em que cada empregado se identifica mais com a empresa como um todo do que com a sua profissão específica;
2. Ênfase no grupo, ou seja, em que medida o trabalho na empresa está organizado mais na base de grupos (ou equipas) do que na base individual;
3. Focalização nas pessoas: em que medida as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas dentro da organização;
4. Integração departamental, traduzindo em que medida os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) são encorajados a atuar de forma coordenada e interdependente;
5. Controlo: como é que as regras, regulamentos e supervisão direta são usados para controlar o comportamento dos empregados;
6. Tolerância do risco, isto é, em que medida os empregados são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;
7. Critérios de recompensas: a forma como as recompensas, tais como os aumentos salariais e promoções, são atribuídos em função do desempenho mais do que a antiguidade, favoritismo ou outro fator que não tem a ver com o desempenho;
8. Tolerância de conflitos, ou seja em que medida os empregados são encorajados a encarar os conflitos e as críticas com espírito de abertura;

9. Orientação para fins ou meios, isto é, em que medida a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou as técnicas usadas para os conseguir;
10. Conceção de sistema aberto, em que medida a organização analisa o seu ambiente externo e atua em resposta às suas alterações.

Estas dez características definidoras da cultura de uma organização existem em maior ou menor grau num intervalo contínuo.

Características de uma forte Cultura Organizacional:

Deal e Kennedy (1982), consideram que uma forte cultura organizacional encerra os cinco elementos seguintes:

- Visão Filosófica largamente partilhada;
- A visão do pessoal como recurso fundamental;
- Líderes e heróis carismáticos;
- Ritos e cerimónias;
- Expectativas claras a propósito da direção da organização.

Quando estas características estão presentes, a cultura joga um papel decisivo no funcionamento da organização. Traduz-se nos seus membros por um forte sentimento de pertença e por uma afirmação da sua identidade própria em oposição às outras organizações. Dion (1994:187) completa dizendo que “assim, toda a ética da empresa se enraíza na sua cultura própria e só tem sentido através desta.

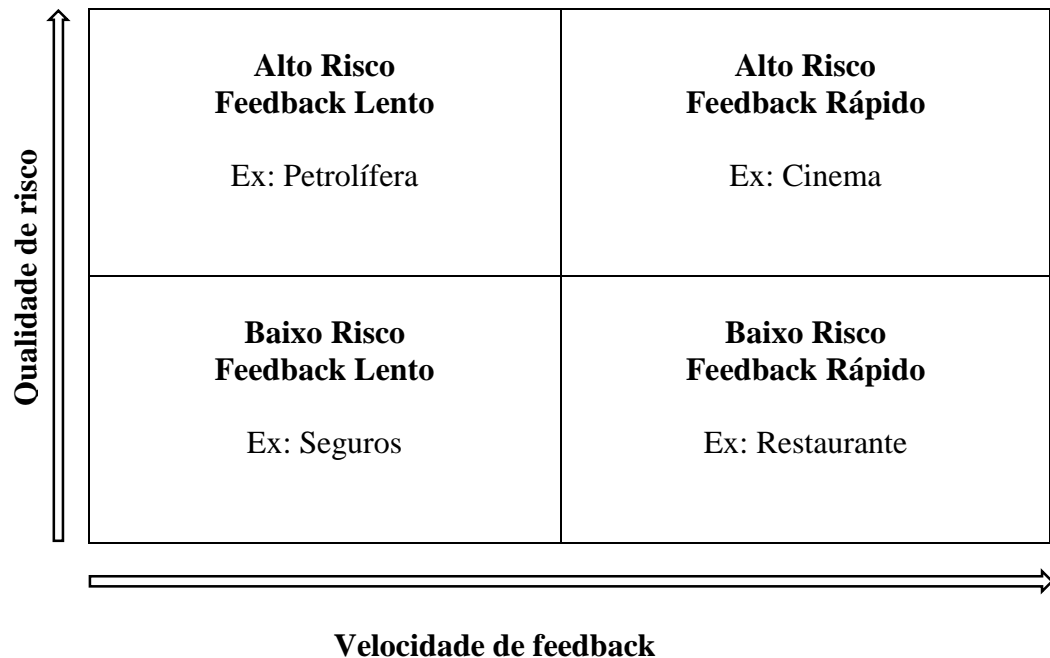
Tipos de Culturas:

Segundo Sebastião Teixeira (2014:282), cada organização tem a sua própria cultura que a distingue das outras organizações. Contudo, embora, diferentes – no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações – é possível agrupá-las tendo em conta determinadas características comuns.

Uma das classificações mais conhecidas deve-se a Deal e Kennedy que identificaram quatro tipos de culturas genéricas com base em duas medidas: o grau de risco associado

á atividade da organização e a velocidade do feedback das informações sobre o sucesso das decisões de gestão. As quatro culturas-tipo são:

Figura 11. Matriz cultural



Fonte: Classificação das culturas (Deal e Kennedy) in Teixeira (283)

- **Risco Elevado, feedback rápido,** também chamada «cultura macho, tipo rijo». Caracteriza-se pelo destaque de valores associados à capacidade para tomar decisões rápidas e saber viver com o risco. Como exemplos referem-se a indústria do cinema (quando envolve elevados orçamentos), as empresas de construção civil em área de projetos dispendiosos, etc.;
- **Risco Reduzido, feedback rápido,** também chamada cultura de «trabalho duro jogo duro». As organizações com culturas deste tipo tendem a atribuir grande importância à persistência e capacidade para descobrir uma necessidade e procurar satisfazê-la; a sua atividade geralmente caracteriza-se pelo volume das operações. As organizações comerciais e os restaurantes são exemplos deste tipo de cultura;

- **Risco elevado, feedback lento**, ou «bet your company». É um tipo de cultura que geralmente anda associada a empresas que investem somas elevadas e têm de esperar muitos anos até saber se a decisão foi ou não adequada. Um bom exemplo é o das empresas petrolíferas.
- **Risco reduzido, feedback lento**, também designada cultura de processo. É o tipo de cultura característico de organizações como bancos, seguros, organismos oficiais, em que os trabalhadores são cautelosos e com mentalidade protecionista. A disciplina, pontualidade e orientação detalhada das tarefas são aspetos muito importantes nestas organizações.

Influência da cultura organizacional sobre a componente ética:

A cultura é uma componente muito relevante dentro de uma empresa e podemos perceber isso através da naturalidade com que emerge no meio dos colaboradores.

Esteves (2003:26), defende que a cultura organizacional é um conceito chave para estudar o comportamento ético. Forte ou fraca, a cultura tem uma profunda influência sobre os empregados. Toca todos os aspetos da vida quotidiana: sistema de promoção, de decisão, atitude no trabalho. Desde o princípio dos anos 1980, reconhece-se que as empresas tal como os indivíduos têm personalidades e que a cultura desempenha um papel importante na vida dos membros da empresa.

Segundo Sims (1991:502), a cultura preenche várias funções na empresa:

- Delimita as fronteiras da empresa, isto é, cria uma distinção entre determinada organização e as restantes;
- Permite transmitir uma certa identidade aos seus membros, o que facilita a noção de implicação em algo de mais vasto que a procura do interesse pessoal. Pode, pois, contribuir para aumentar a estabilidade do sistema social;
- É um mecanismo de controlo que permite orientar e moldar as atitudes e os comportamentos dos empregados.

Montmorillon e Pitol-Belin (1995:316), a cultura permite induzir o comportamento do pessoal, esforçando-se por desenvolver nele os mesmos valores e fazê-lo partilhar os mesmos objetivos.

A cultura quer ela seja vista como um sistema de controlo informal na organização ou como um instrumento de dominação, é suscetível de dar uma direção aos comportamentos do dia-a-dia (Esteves, 2003:26).

2.1.5.5. Desenvolvimento de novos Produtos:

Entende-se como DNP toda ação ou processo total de estratégia, geração de conceito, avaliação do plano de produto e marketing e comercialização destinado a implementação de uma nova oferta (Crawford, 1997).

Este autor apresenta cinco categorias de novos produtos, que podem ser classificados da seguinte forma:

Quadro 15. Categorias de novos produtos

Categorias	Descrição
Produtos novos para o Mundo	Produtos que são invenções.
Entrada em novas Categorias	Envolve produtos que levam a empresa a entrar em uma nova categoria para si, mas não em produtos novos para o mundo.
Adições de linha de produtos	Constituem produtos que são extensões de linha, as quais completam o atual portfólio de produtos da empresa.
Melhoria de produtos	São produtos atuais da empresa, fabricados de uma melhor forma ou com aperfeiçoamentos (incrementalismo).
Reposicionamento	Caracteriza-se por produtos dirigidos para um novo uso ou aplicação.

Fonte: Adaptado de Crawford (1997).

A Decisão Estratégica:

A decisão de descrever um novo produto¹⁸ é do âmbito da estratégia do negócio na medida em que deve ter em conta a análise do meio envolvente, a identificação das (s) oportunidades (s), a caracterização e avaliação de variantes do projeto de desenvolvimento, a análise da viabilidade técnico-económica e financeira e a seleção da variante que melhor se enquadre nos objetivos e capacidades da organização e assegure maior benefício para a sociedade (Dias, 2013:482).

Para Dias (2013:482), trata-se de uma decisão que deve ter em conta as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), internas e externas à organização, e as disponibilidades dos recursos (humanos, tecnológicos e financeiro).

A Gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos:

Segundo Dias (2013:482), a empresa deve gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de desenvolvimento de novos produtos tal como recomendado pela norma portuguesa NP 4457:2007: “a empresa deve analisar a envolvente externa para a identificar quais os atores que com ela interagem ou podem interagir na troca da informação considerada necessária para a produção do conhecimento bem como a deteção de oportunidades e ameaças”.

Esta análise deve abranger a micro envolvente da organização na medida do que for relevante: clientes, fornecedores, consultores, parceiros, distribuidores e concorrentes.

Deve abranger a macro envolve: sistema de educação e forma, sistema científico e tecnológico, infraestrutura informacional, reguladores, financiadores, sistemas setoriais”.

“Experiências provam que nenhuma outra atividade parece levar mais tempo, mais dinheiro, envolve mais armadilhas ou mais angústias que um programa de Novos Produtos” (Dhalla, Yuspeh, 1976:108).

¹⁸ De acordo com a NP EN ISO 9000:2005 deve entender-se como “produto” qualquer bem tangível ou intangível.

2.1.6. Alianças

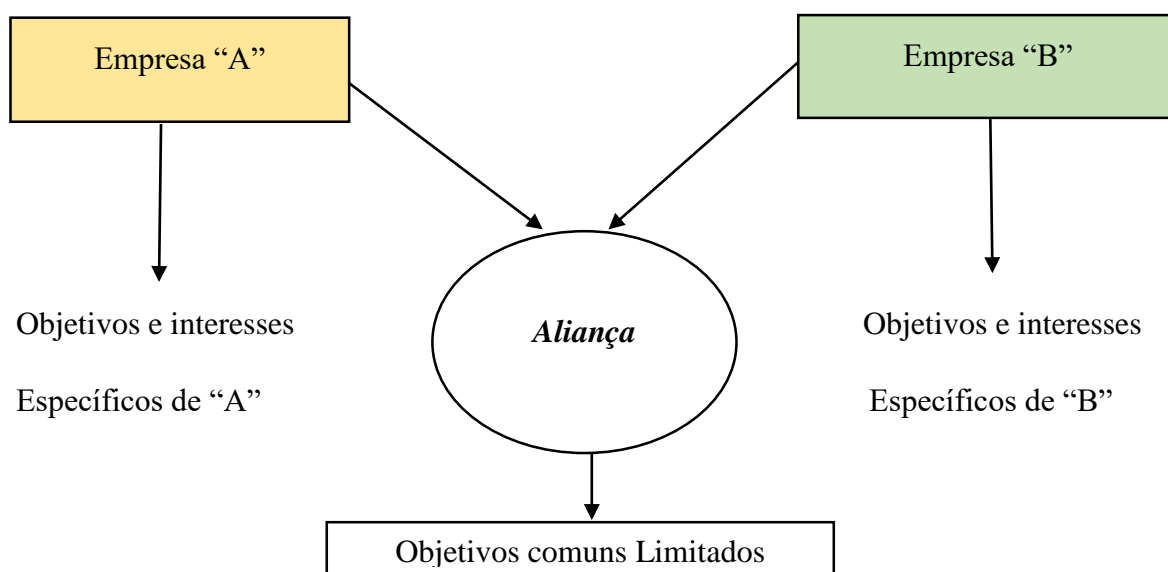
2.1.6.1. Conceito

Perlmutter e Heenan (1986) afirmam que poucas empresas atingirão a liderança internacional, e poucas economias conseguirão prosperar, sem arregimentar conjuntos de parceiros estratégicos globais para as suas carteiras de opções estratégicas. Este fato pressupõe a distribuição assimétrica do conhecimento e das competências indispensáveis para a satisfação de procura crescentemente padronizadas.

Ariño, de la Torre e Ring (1991) definiram aliança como “um acordo formal entre duas ou mais organizações tendo em vista a concretização de um conjunto de metas acordadas através da partilha de recursos em contextos envolvendo mercados disputados e incerteza sobre os resultados”.

Dussauge e Garrette (1999), defendem que a principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria. O que permite às empresas unir forças para atingir um objetivo comum sem que elas percam a sua autonomia estratégica e seus interesses específicos próprios. Esses autores elaboraram uma representação esquemática, para melhor clarificar a sua definição:

Figura 12. Construção de Alianças



Fonte: Adaptado Dussauge e Garrette (1999:3).

Para Shuler e Tarique (2006:220), as alianças podem assumir formas muito diversas, das mais simples às mais complexas.

Segundo Dias (2013:403), “uma forma de concretizar a cooperação é através das alianças estratégicas nas quais duas ou mais entidades conjugam esforços para obter resultados estratégicos mútuos”.

2.1.6.2. Importância das Alianças:

Segundo Dias (2013: 402), devido ao facto de estratégias de cooperação representarem um meio eficaz de debelar fragilidades da organização, um número crescente de empresas consideraram-nas como parte integrante da sua estratégia geral, sobretudo devido às seguintes vantagens:

- Acesso mais rápido a novos mercados;
- Obtenção de conhecimento acerca de mercados e culturas pouco familiares;
- Acesso a capacidades importantes;
- Acompanhamento da evolução tecnológica;
- Ampliação das oportunidades de mercado.

As alianças estratégicas podem ser vistas como um mecanismo, que permite as organizações alcançar os seus objetivos. Num mercado incerto e em constantes mudanças/alterações, as alianças estratégicas podem assumir uma estratégia adequada, já que podem melhorar a competitividade das organizações envolvidas (parceiras); como sustenta Inkpen e Beamish (1977).

O sucesso da maioria das parcerias é contingente, não apenas por força da lógica da sua criação de valor e do nível de integração do projeto, mas também por força do natural diferencial em matéria de eficácia da aprendizagem entre parceiros sobre o ambiente, a tarefa e os processos de cooperação das alianças (Carvalho, 2009:95).

2.1.6.3. Processo de Aprendizagem nas Parcerias:

Este processo pode assemelhar-se a uma equipa de alpinismo em que cada alpinista aprende a confiar no seu equipamento e nos seus companheiros enquanto transpõem e desfrutam de sucesso na travessia de terrenos em níveis com, cada vez, maiores dificuldades. À medida que progridem, os parceiros tendem a ficar mais atentos à equidade da aliança, reflexo de uma natural atitude de autodefesa (carvalho, 2011:95). É este contexto que justifica a análise da importância do processo de aprendizagem como elemento da evolução da atitude dos diversos parceiros perante a perspectiva de construção de uma nova realidade empresarial, ganhando relevância fatores como a experiência, a cultura, a vontade de aprender, a competência para a gestão dos conflitos e a liderança do processo de parceria.

Carvalho (2009:96), as alianças podem, também ser utilizadas como uma oportunidade de aprendizagem de novas competências de mercado, prisma de fulcral relevância, sem que, contudo seja de fácil mensuração. Se a aprendizagem se construir no principal objetivo, será pertinente que os parceiros tenham capacidades e competências complementares, sem contudo, se esquecerem da necessidade de um equilíbrio de forças.

Quanto maior a igualdade houver entre os parceiros, maior tendência terá a aliança de sucesso, sendo que estes, para além de deverem ser fortes financeiramente, devem também ser fortes na contribuição da tecnologia, do produto ou do mercado para o projeto (Carvalho, 2009:96).

Ao concebermos a empresa como um conjunto de competências, em vez de tecnologia ou produto, podemos considerar que o objetivo primário da cooperação reverte diretamente na aquisição de novas capacidades ou competências, em vez de tecnologia ou produtos. Daí que se deva fazer uma distinção entre adquirir as competências de um parceiro e, simplesmente, ter acesso a ela. Esta última opção é objeto de contratação ou licenciamento, enquanto a endogeneização das competências de um parceiro exige um contacto mais próximo e mais longo, sob forma de aliança, de modo a ter lugar o processo de aprendizagem por transferência.

Hamel (2000) in Carvalho (2009:96), é necessário ter em conta três fatores que afetam a aprendizagem através da cooperação: vontade, transparência e recetividade.

Este processo pode permitir a empresa adquirir recursos diferentes, talvez até mesmo vir a desenvolver novas competências, mas contudo esse processo depende dos parceiros (quando se consegue parceiros dispostos a partilhar e trocar determinados conhecimentos) resultante.

2.1.6.4. Cooperação

Segundo Jesuíno (2003:92), a cooperação é “um processo de tomada de decisão conjunta num contexto de interação estratégica” onde os diversos participantes tendem a procurar reforçar as suas posições, articulando entre si formas de cooperação, ou seja, acordos quanto ao modo de distribuir mais favoravelmente os ganhos obtidos.

Para Carvalho (2009:79), a cooperação implica que duas ou mais empresas concordem em colaborar num projeto, ou partilhar informações ou recursos produtivos.

Para Doze t al. (2000:VI), “ironicamente, uma década de reengenharia e refocalização fez com que as empresas necessitassem, cada vez mais, de aliados estratégicos”. A procura de criação de valor para o acionista obriga, normalmente, à concentração de competências, à seleção de negócios essenciais, à adoção de medidas de otimização de recursos através de *down-sizing* e à eliminação de níveis hierárquicos – visando sempre tornar-se mais ágeis e produtivas e focalizando-se no que melhor sabem fazer (Know-how específico).

Para Dougherty e Pfaltzagraff (2003:643), a cooperação pode “resultar de um compromisso com o bem-estar da coletividade, mas também do egoísmo ou da mera defesa do interesse próprio”. O modelo clássico de para a compreensão básica do comportamento cooperativo resultante da prossecução de um interesse próprio está, de alguma forma, plasmado no conhecido modelo do Dilema do Prisioneiro¹⁹.

¹⁹ “(...) em que dois prisioneiros, isolados um do outro, dispõem de incentivos tanto para a cooperação como para a autonomia da decisão. Se cooperarem ni sentido de que nenhum deles confesse o crime, ambos poderão ser libertados por falta de provas. Se um deles confessar, na esperança da negociação da pena, o outro receberá uma pena mais pesada do que a do delator. Em condições, portanto, terá cada um deles incentivos para a cooperação na prossecução do seu próprio interesse?” (Dougherry et. Al. 2003:43).

Critérios do fenómeno de cooperação:

Segundo Carvalho (2009:79), o processo de cooperação apresenta alguns critérios importantes a ter em conta, tais como:

Quadro 16. Critérios do processo de cooperação

Contexto	Categorias	Critérios
Estratégico	Posicionamento relativamente ao setor de atividade	Competências, cultura, aprendizagem, liderança, oportunismo, acesso à tecnologia
Organizacional	Análise de risco	Experiência, confiança, conflito, estabilidade
Operacional	Perfil de investimento	Auto-regulação, criação de valor, poder negocial, controlo, desempenho

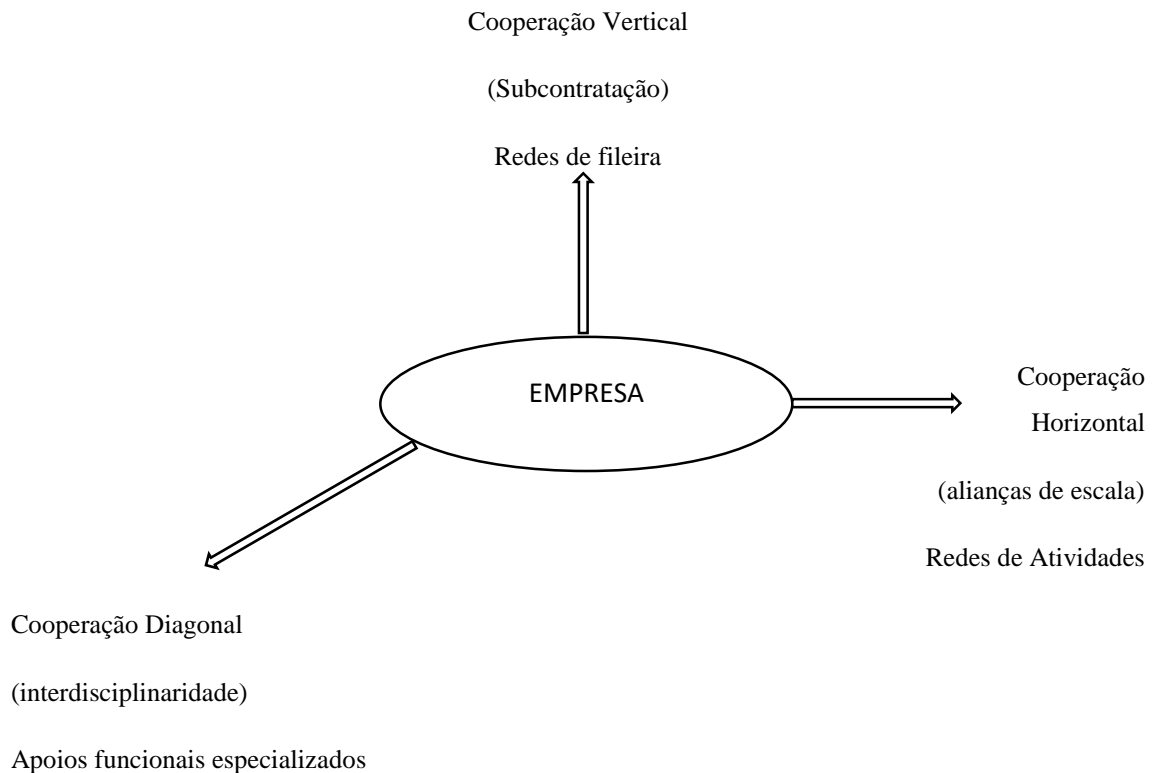
Fonte: Adaptado de Carvalho (2009: 79).

Formas de Cooperação e a sua combinação Estratégica:

Podemos verificar na figura abaixo que um acordo de cooperação pode revestir diferentes formas: 1.^a) cooperação vertical, 2.^a) cooperação horizontal, 3.^a) cooperação diagonal ou diversificada.

Podemos verificar abaixo a figura ilustrativa:

Figura 13. Formas de cooperação



Fonte: adaptado de Hinterhuber, H.H e B.M. Levin (1984:47) in Carvalho (2009:81)

2.1.7. Aspetos Internos da Empresa

2.1.7.1. Competências organizacionais:

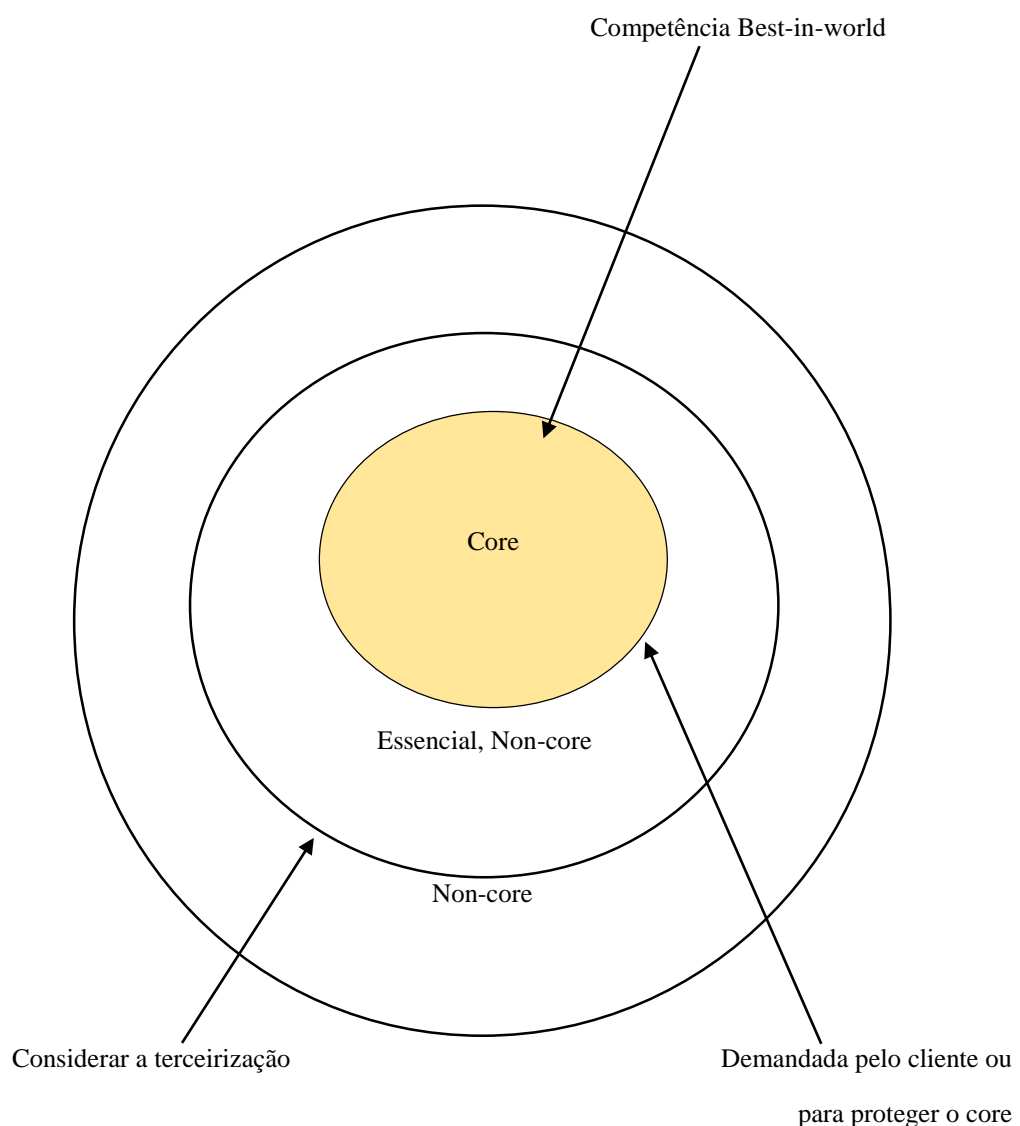
As competências organizacionais não são produtos ou alguma coisa que a empresa realiza relativamente bem. “As competências organizacionais são aquelas atividades que a empresa melhor executa em relação a concorrência, ou, é um conjunto de habilidades e sistemas que a empresa possui em níveis *best-in-world* e através das quais a empresa cria valores únicos para os clientes (Quinn, 1999).

Williamson (1999:1094), explica que as competências envolvem “coordenação e aprendizagem e baseiam-se em aptidões, ativos e rotinas, sendo julgadas em comparação com os competidores”.

Para Quinn (1999), uma vez desenvolvida uma verdadeira competência organizacional, a empresa pode construir anéis defensivos baseados em outras competências exigidas pelos clientes ou para a proteção da própria competência desenvolvida. A exceção das competências denominadas “*Core and essencial Competencies*”, as demais podem ser terceirizadas visto que não são “best-in-world”, não são exigidas pelos clientes e também não protegem a competência organizacional desenvolvida.

A presente figura que se segue exemplifica a ideia de Quinn (1999):

Figura 14. Competências organizacionais



Fonte: Adaptado de Quinn (1999).

Diferente dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram com o tempo e/ ou uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento. No entanto, estas competências necessitam ser criadas e protegidas como elos que relacionam os negócios da empresa e como alternativas para o desenvolvimento de novos negócios (Prahalad e Hamel, 1990).

2.1.7.2. Capacidades Dinâmicas:

Teece e Pisano (1994), “as capacidades dinâmicas referem-se a aptidões de combinação e aquisição e desenvolvimento. Ou seja é a reconfiguração de recursos e capacidades funcionais, que visam a construção e o sustento das vantagens, acompanhando a dinâmica ambiental e mercantil.

Esta abordagem esta assente na sustentabilidade da vantagem competitiva em ambientes que alteram rapidamente (Teece et al. 1997).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000)²⁰, diferente da abordagem dos recursos (Rbv), em que os recursos e as capacidades são tratados como variáveis de stock e como dados mais ou menos fixos, é diferente na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que os stock e que os recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, capazes de gerar fontes adicionais de renda.

As capacidades dinâmicas podem servir para a manutenção das vantagens competitivas, bem como pode permitir também uma maior exploração dos recursos, tornando-os mais rentáveis (aumentar valor). Todavia o autor Winter (2003), afirma que é necessário que se observe a real necessidade da aplicação da capacidade dinâmica, porque pode gerar custos adicionais maiores do que o benefício da sua utilização.

Esta abordagem torna-se dispendiosa, devido a incerteza dos seus resultados (porque não é garantia de uma vantagem competitiva sustentável). Por isso tem sido criticada por alguns autores (Williamson 1999, etc) devido a imprecisão.

²⁰ Revista Eletrônica de Administração - Edição 66 Vol. 16 N° 2 maio/agosto 2010

2.1.8. Apresentação das Variáveis e Hipóteses:

Variáveis:

V1 - Marketing;

V2 - Recursos Humanos;

V3 - Estratégia;

V4 - Inovação;

V5 - Alianças.

Após a apresentação dos conceitos (de cada uma das variáveis), elaboramos as hipóteses para estabelecermos uma ligação entre estes dois campos teóricos (RBV e Performance).

Para Barney os recursos constituem os pontos fortes que a empresa pode usar para implementar as suas estratégias.

Collis e Montgomery (1995), a performance depende do desenvolvimento de recursos competitivamente distintos e na sua disposição. Assente nesta ideia que estabelece uma ligação direta dos recursos com a performance, decidimos explorar essa relação entre estes dois campos teóricos.

Foram então desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H1: Quanto maior for o Marketing, melhor será a performance;

H2: Quanto melhor for os Recursos humanos, melhor será a performance;

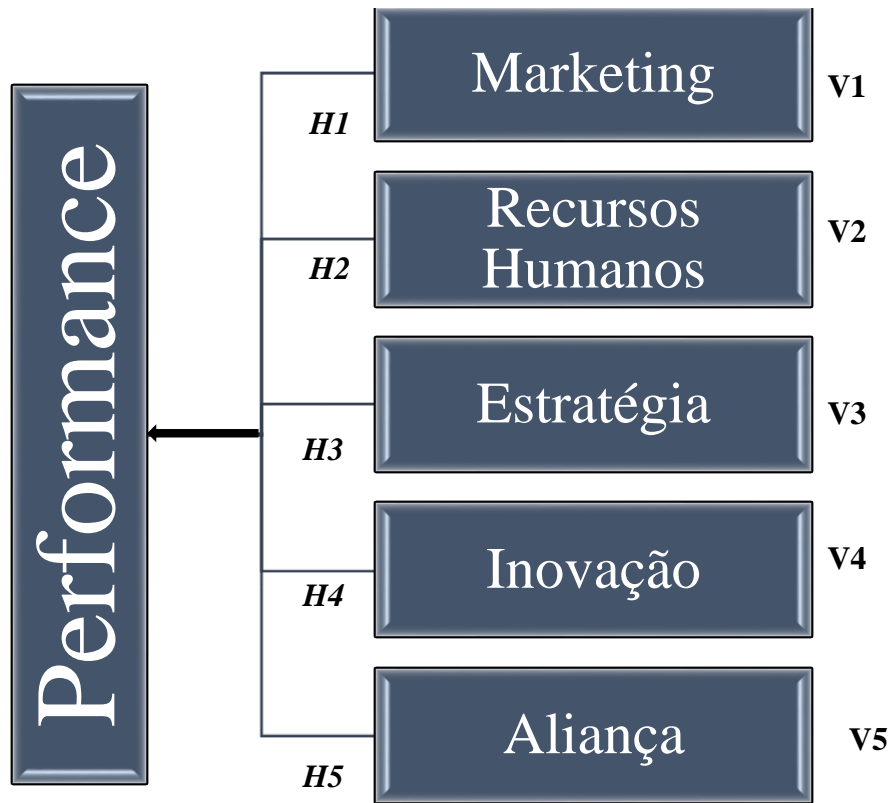
H3: Quanto melhor for a estratégia, melhor será a performance;

H4: Quanto maior for a capacidade de inovar, melhor será a performance;

H5: Quanto maior forem as alianças, melhor será a performance

2.1.9. Modelo Concetual:

Figura 15. Modelo Concetual



Fonte: Elaboração Própria.

2.2. Síntese do Capítulo:

Neste capítulo são apresentados alguns conceitos fundamentais, que nos permitem compreender melhor o funcionamento das organizações. Numa perspectiva, que visa a valorização dos diversos sectores dentro das organizações, que são fundamentais para o melhoramento do desempenho e da competitividade, num mercado que é cada vez mais competitivo e difícil de manter a posição e/ou conquistar determinada posição.

Do ponto de vista teórico esta abordagem é voltada para os recursos (tangíveis, intangíveis). A Rbv foca-se nos recursos a fim de os estudar, saber como os adquirir, desenvolver, como e em que condições podem ser considerados uma vantagem competitiva para a empresa.

Mostrou-se ainda que os recursos da empresa incluem todos ativos, capacidade/competências organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. O que pode resultar na melhoria da eficácia e da eficiência, quando se consegue conceber e implementar uma boa estratégia.

A presente investigação levar-nos-á a um melhor enquadramento das variáveis e a uma melhor compreensão da dinâmica que os recursos oferecem no tange a performance da empresa.

3. Método

3.1. Delimitação da Investigação:

Após a elaboração da revisão de literatura, que foi possível através de livros de referência, artigos científicos, revistas conceituadas (online).

Subsequentemente foi desenvolvido o modelo concetual, que após a operacionalização das variáveis, serviu de sustento para a elaboração de um questionário. Sendo que esta foi realizada baseando-se em instrumentos de medida, presentes na bibliografia os quais encontram-se reunidos no questionário.

Assim sendo, neste capítulo apresentaremos o modo como serão testadas as hipóteses.

O questionário foi inicialmente testado de forma restrita a fim de perceber a dificuldade que as pessoas (representantes de algumas PME'S) teriam ao preencher. De maneiras que fosse possível ajusta-lo para o tornar mais compreensível e mais simples de preencher.

Este questionário foi aplicado em Angola em 2016 (durante um período de 6 meses) e foi distribuído a mão e também enviado por correio eletrónico (email).

3.2. Operacionalização das Variáveis:

As variáveis do modelo concetual foram operacionalizadas mediante escalas já existentes na bibliografia. Mais concretamente a escala de Rensis Likert (1932) dos 5 pontos.

Likert estabeleceu a seguinte classificação para cada um dos pontos:

- 1 – Muito Pior
- 2 – Pior
- 3 – Igual
- 4 – Melhor
- 5 – Muito Melhor

Para medir a variável Marketing, recorremos a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005). Focando no Plano de Marketing; para tal foi importante que as questões estivessem direcionadas para os quatro itens seguintes:

- Competências em planos de marketing;
- Competências em gestão e processos de marketing;
- Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas;
- Coerência dos processos de planejamento de marketing.

Para medir a variável Recursos Humanos, recorreremos a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005). Esta escala com três diferentes dimensões, que são:

- A. Experimentais;
- B. Pessoas;
- C. Intercâmbio e fusão de conhecimentos.

Para medir a variável Estratégia, recorreremos a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005). Trata-se de uma escala com apenas um item:

- Estratégia geral desta Empresa.

Para medir a variável Inovação, recorreremos a escala proposta por Hurley (1998), Olson Slater, Hult e Tomas (2005). Trata-se de uma escala com seis itens, considerando questões de suma importância como:

- Importância da inovação no sucesso da empresa;
- Respeitabilidade da inovação;
- A inovação é vista como um benefício para a empresa;
- Rapidez na aceitação da inovação técnica baseada nos resultados da investigação;
- Capacidade dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras;
- Incentivo a inovação.

Para medir a variável Alianças, recorreremos a escala proposta por Kale, Singh e Perlmutter (2000). Trata-se de uma escala composta por três grandes dimensões:

- A. Capital Relacional;
- B. Complementaridade e Compatibilidade;
- C. Aprendizagem.

E para medir a variável Performance foi também utilizada a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005).

3.3. Definição da População e Amostra:

No presente estudo, a população alvo são as PME'S Angolanas. Para concretizar este estudo definiu-se uma amostra de 118 PME'S, que operam em diferentes áreas.

3.4. Recolha e Tratamento dos dados:

O questionário foi aplicado em Angola, em 2016, durante um período de 6 meses (de janeiro a Junho) e foi distribuído a mão e também enviado por correio eletrónico (email).

Para que fosse então testada a fiabilidade das escalas, foi utilizado o Alfa Cronbach, para que fosse possível concluir a fiabilidade das variáveis; e ficou comprovada a fiabilidade das escalas, o que permitiu a a construção e a elaboração da análise estatística descritiva.

Os resultados foram devidamente codificados, para que pudessem ser inseridos e tratados através do programa informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 19.0.0.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Breve Análise do atual contexto Economico Angolano:

Angola é um país que apresenta um enorme potencial, dado aos muitos recursos naturais que possui, a sua dimensão territorial, a densidade populacional e até alguns anos apresentava um forte crescimento económico. No entanto a grande dependência do sector petrolífero pode colocar em causa o crescimento económico Angolano.

Segundo o FMI a atividade económica na região da África Subsariana desacelerou em 2015, em linha com a queda dos preços das matérias-primas, a desaceleração do crescimento económico na China e o aumento dos custos de financiamento. O que fez com que fosse verificado uma desaceleração na economia, em relação aos anos anteriores.

A queda do preço das *commodities* (o preço do petróleo caiu cerca de 50% em relação aos anos anteriores²¹), bem como também alguns fatores como as condições climáticas adversas o surgimento do surto do Ébola, queda das matérias-primas, causou um enorme impacto negativo, o que culminou na estagnação do desenvolvimento doméstico do País.

Sem dúvidas Angola tem vivido um mau momento económico (desde meados de 2014 que o preço do petróleo tem vindo a cair e no início de 2016 atingiu valores mínimos que não se verificavam desde 2003 ²²). Devido a grande dependência das receitas geradas pelo sector petrolífero e pela não consumada diversificação económica.

Inflação:

Em Luanda, aonde encontram-se sediadas o maior número de empresas e onde se registra uma maior atividade financeira, registrou no mês de Abril do corrente ano, uma inflação na ordem dos 26,4%, depois de em 2015 em Julho ter regressado aos dois dígitos (percentagem inflacionista). Concomitantemente assistimos a “uma desvalorização de 54% da moeda nacional, em termos médios efetivos desde meados de 2014”, o aumento da taxa de imposto sobre o consumo e alguns bens importados, bem como a redução dos subsídios aos preços dos combustíveis, o que se aliam constrangimentos do lado da oferta num contexto de controlo e contenção das necessidade de importação de bens, têm sido os principais fatores que justificam esta evolução. Admite-se que a tendência atual prolongue-se ao longo do ano e a taxa de inflação pode chegar aos 30% no final do ano²³.

Gráfico 1. Taxa de inflação angolana



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (in BPI, 2016).

²¹ Banco BAI (2015)

²² Angola alcançou a paz, como fim da guerra civil em 2002, logo o país vivia um período pós guerra.

²³ Banco BPI – Estudos Económicos e Financeiros

Taxa de Crescimento real do PIB na Africa Subsariana:

Quadro 17. Taxa de crescimento do PIB na África Subsariana

	%		
	2015	2016	2017
<i>África Subsariana</i>	3.4	3.0	4.0
<i>Países Importadores de Petróleo</i>	4.0	3.6	4.4
<i>Países Exportadores de Petróleo</i>	2.6	2.2	3.4
<i>Angola</i>	3.0	2.5	2.7
<i>Camarões</i>	5.9	4.9	4.6
<i>Rep. Congo</i>	2.5	4.4	4.3
<i>Nigéria</i>	2.7	2.3	3.5

Fonte: Adaptada, FMI (Regional Economic Outlook Abril 2016).

Podemos observar que no corrente ano há um menor crescimento do PIB Angolano face ao ano transato, embora esteja estimado que no ano de 2017 haja uma ligeira recuperação. Importa lembrar que o OGE 2016 foi elaborado com base num preço médio de 45 USD o barril, diferente do ano 2015 em que se verificou um preço médio de 52 USD.

Dívida Pública:

Segundo o BPI, “ a menor arrecadação de receitas colocará o governo Angolano mais dependente dos mercados de dívida para financiar os planos de despesa previstos. De acordo com o enunciado no OGE 2016, o financiamento do défice deverá ser integralmente assegurado com recurso a fontes externas, explicado pela necessidade de proteger o nível de reservas oficiais em divisas. Pelo inscrito no OGE 2016, parece assistir-se a uma redução do financiamento através das linhas de crédito, em contrapartida com um acréscimo dos desembolsos associados a projetos. Neste caso, deverá estar em causa o financiamento junto de instituições internacionais para cumprir com os projetos

que o Governo considera importantes para a economia Angolana, eventualmente no sentido de impulsionar a diversificação das atividades económicas”.

Quadro 18. Dívida pública angolana

Evolução da Dívida Pública				
	2013	2014	2015	2016
Dívida Pública (mm USD)	30.6	39.3	41.0	49.2
% PIB	24.5	31.0	40.5	49.7
Externa (mm USD)	15.7	20.2	23.4	30.8
% PIB	12.6	15.9	23.2	31.1
Interna (mm USD)	14.9	19.1	17.6	18.4
% PIB	12.0	15.1	17.4	18.6

Fonte: Orçamento geral do Estado 2016.

Em Novembro de 2015 o FMI, apresentou uma previsão que a dívida pública atingiria os 57.4 % do PIB em 2015 e diminuiria em 2016 para 53%. No *Regional Economic Outlook* de Abril, o FMI reviu a alta previsão que fez para o ano 2015 e 2016, esperando que no ano 2015 a dívida tivesse atingido 62.3% do PIB e que aumentasse para 70.1% em 2016. Sendo que estes valores englobam não só o Governo, mas também empresas e entidades públicas detidas pelo Estado (temos como principais exemplos a Sonangol e a TAAG). Se isso vier a acontecer o rácio atinge o limite da sustentabilidade da dívida pública em 2016 que foi estabelecido em 70% (BPI, 2016).

O aumento da dívida pública que se tem verificado é consequência da necessidade de financiamento dos défices públicos, bem como também da desvalorização da moeda nacional.

Para garantir a manutenção da dívida pública e o sobre-endividamento, tem sido feito um grande esforço no sentido de apostar fortemente no crescimento e desenvolvimento do sector não petrolífero, mais especificamente no sector agrícola.

Por outro lado as indústrias não petrolíferas estão a ser diretamente afetadas pela queda do consumo privado e investimento público, também como a escassez de divisas (BPI, 2016). A escassez de divisas internacionais afetou o carácter importador da economia Angolana, tornando mais difícil a obtenção de bens de consumo, matérias-primas industriais, bens intermédios, serviços e bens de capital, o que restringiu o funcionamento normal do sector não petrolífero.

A ausência de divisas estrangeiras tem culminado no abandono de muitas empresas estrangeiras, que exercem as suas atividades económicas em Angola.

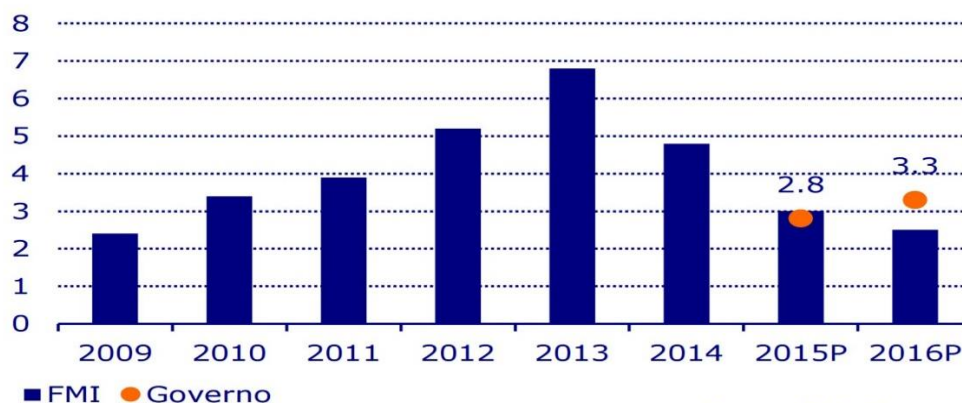
Estimativa do Crescimento Económico:

O Governo Angolano apresenta uma estimativa mais positiva para o crescimento económico em 2016, ao contrário do FMI que apresenta uma visão mais pessimista.

Gráfico 2. Estimativa do crescimento económico angolano

FMI é mais pessimista do que o Governo quanto ao crescimento económico em 2016

(taxa de crescimento real do PIB, em %)



Fonte: FMI, Governo, in Estudos Económicos e Financeiros (BPI, 2016).

4.2. Estatística Descritiva:

4.2.1. Alfa de Cronbach:

O Alfa cronbach foi o programa que nos permitiu testar a fiabilidade das escalas usadas.

Os valores obtidos foram muito positivos, podemos observar no quadro abaixo:

Quadro 19. Alfa de Cronbach

Variável	α
Marketing	0,929
Recursos Humanos	0,940
Estratégia	-
Inovação	0,917
Alianças	0,826
Performance	0,932

Fonte: Alfa de Cronbach.

Para a variável Estratégia não foi calculada, porque esta variável apresenta apenas uma questão.

4.2.2. Valores Médios e Desvio Padrão:

A tabela abaixo, apresenta os valores médios e desvio padrão das variáveis em estudo.

Quadro 20. Estatísticas descritivas

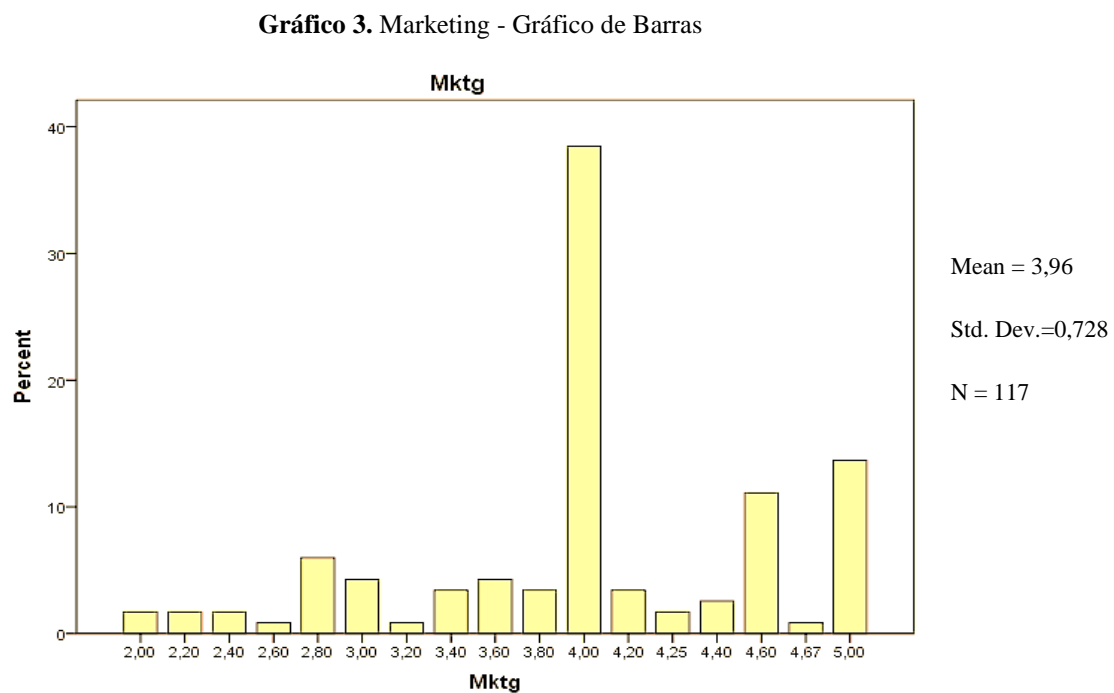
Variáveis	Marketing	R. Humanos	Estratégia (geral desta empresa)	Inovação	Alianças	Performance
Nº Valid	117	115	110	118	80	111
Missing	1	3	8	0	38	7
Mean	3,9604	4,1922	4,52	4,3619	3,9602	4,2748
Std. Deviation	0,72745	0,73588	0,631	0,73481	0,74159	0,65159

Fonte: Questionário.

4.2.3. Frequências:

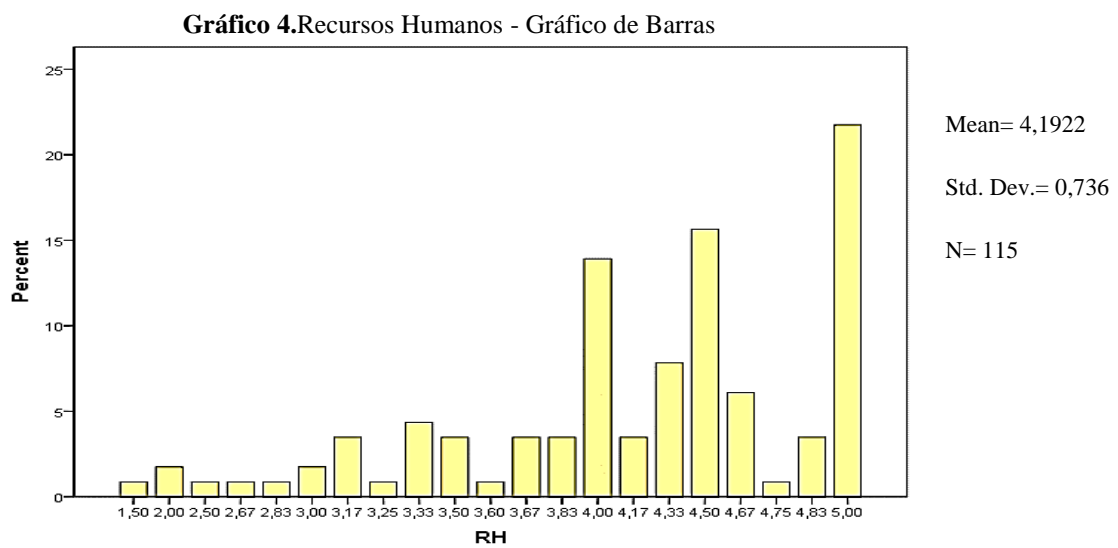
Devido a dispersão dos dados, usaremos o gráfico de barras, uma vez que nos oferece uma melhor percepção das comparações entre diferentes respostas.

Relativamente a variável “Marketing” foi possível constatar no gráfico abaixo, que existe uma forte convergência nas respostas, em torno do valor 4, apesar de um determinado grupo ter respondido 5.



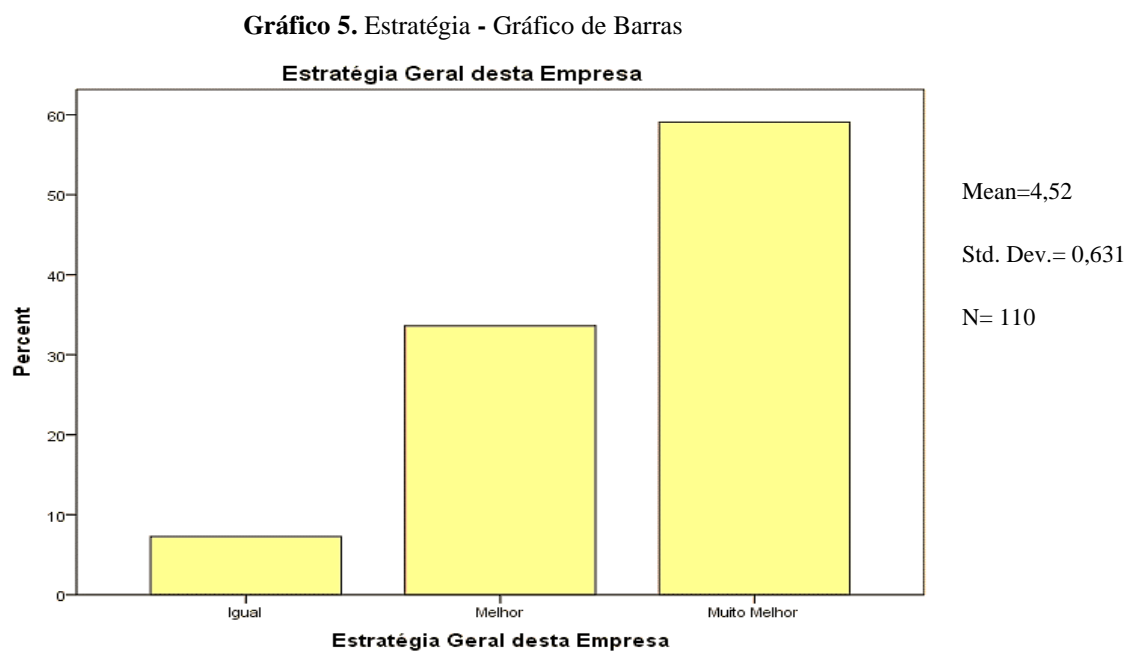
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente a variável “Recursos Humanos” foi possível constatar no gráfico abaixo, que esta variável é bastante representativa dentro destas empresas, uma vez que as respostas estão direcionadas para o 5, é presumível seja resultado da experiência que possuem no sector em que atuam e da forte aposta nos recursos humanos.



Fonte: Elaboração própria.

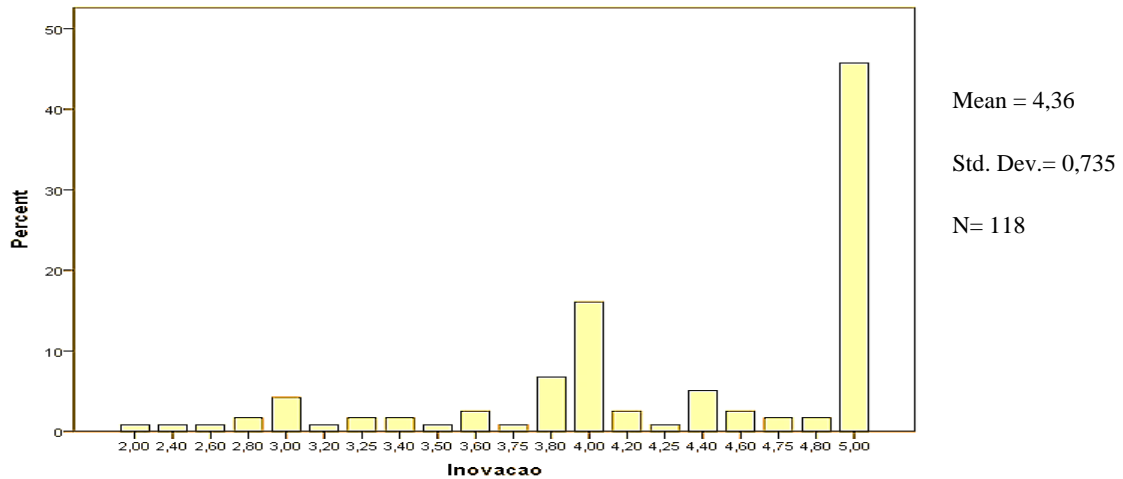
No que concerne a variável “Estratégia”, é bastante visível uma forte aposta na estratégia. É conclusivo que o valor figurativo das respostas é 5.



Fonte: Elaboração própria.

Ao observar a variável “Inovação” é conclusivo que o valor figurativo das respostas é 5. O que demonstra uma forte capacidade de inovar, por parte das empresas.

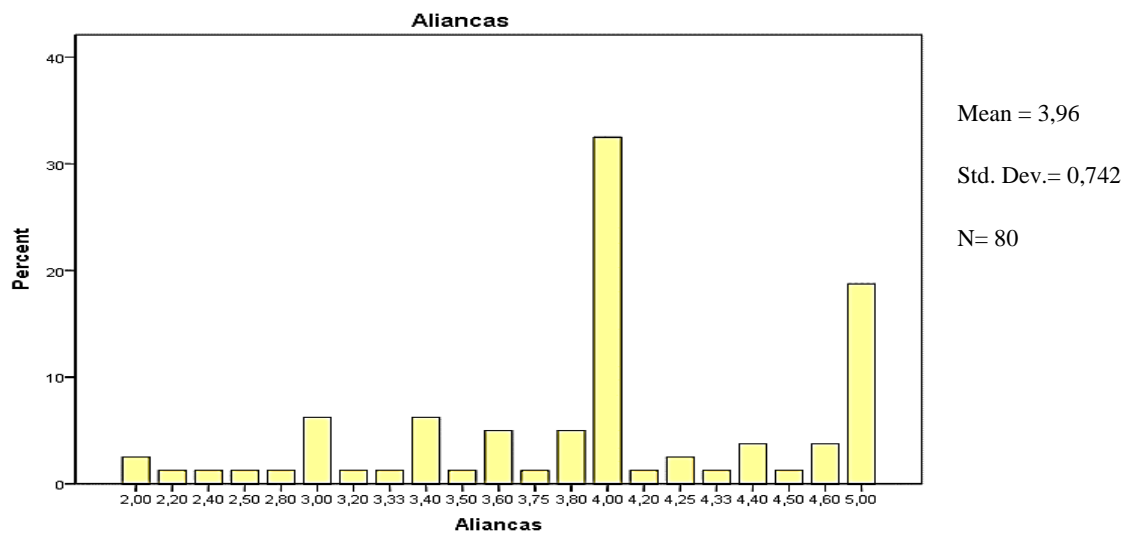
Gráfico 6. Inovação - Gráfico de Barras



Fonte: Elaboração própria.

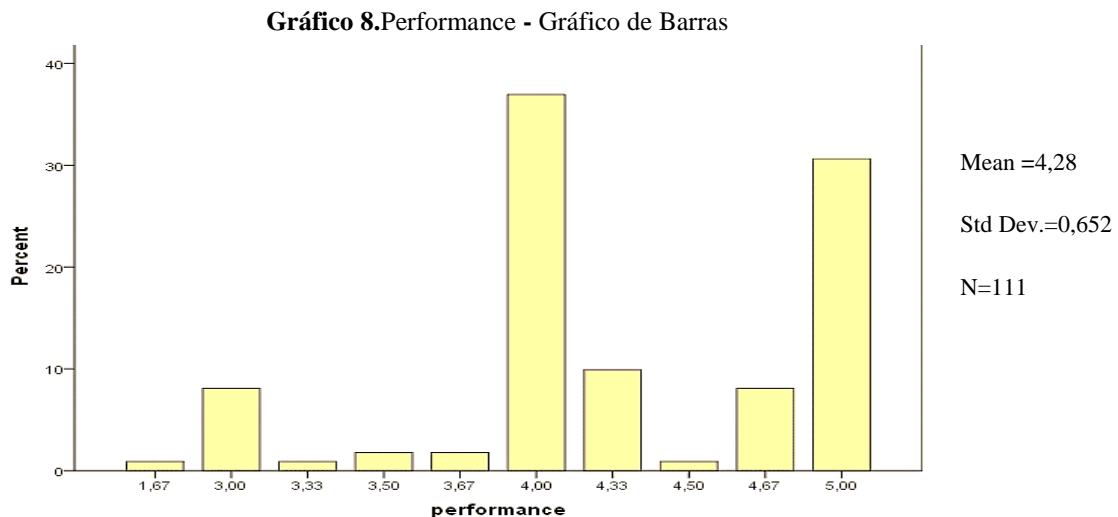
Relativamente a variável “Alianças”, as empresas demonstram um verdadeiro espírito de entajuda, havendo cooperação entre elas, basta olharmos para o gráfico e reparar no valor figurativo “4”.

Gráfico 7. Alianças - Gráfico de Barras



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente a “Performance” foi possível constatar no gráfico abaixo, que existe uma forte convergência nas respostas, em torno do valor 4; embora exista um grupo significativo que respondeu 5.



Fonte: Elaboração própria.

4.2.4. Síntese da seção:

Com base nos dados obtidos foi possível apurar o seguinte:

As variáveis mais solidas nas PME'S Angolanas são:

- Estratégia;
- Inovação;
- Performance;
- Recursos Humanos.

As variáveis que precisam desenvolver um pouco mais são:

- Alianças;
- Marketing.

Embora seja bastante compreensível que estas duas variáveis careçam de desenvolver um pouco mais, talvez isso seja consequência do subdesenvolvimento econômico (a inexistência de um conjunto de condições que permitam o melhoramento da variável Marketing); no caso da variável Alianças, talvez seja explicada por fatores culturais (a cultura de não partilhar, não colaborar, não aprender com os outros).

4.3. Correlações:

O presente quadro representa as correlações entre as diferentes variáveis. Verifica-se que todas as correlações com a “Performance” são significativas, com destaque a forte correlação com a Inovação e com a Estratégia.

Assim sendo todas as hipóteses são possíveis de serem testadas.

Quadro 21. Correlações

		Performance	Estratégia Geral desta Empresa	R. Humanos	Marketing	Inovação	Alianças
Performance	Pearson	1	,600**	,425**	,512**	,608**	,429**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	111	105	109	110	111	74
Estratégia Geral desta Empresa	Pearson	,600**	1	,608**	,551**	,640**	,454**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	105	110	108	109	110	74
R.Humanos	Pearson	,425**	,608**	1	,565**	,638**	,418**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	109	108	115	114	115	79
Marketing	Pearson	,512**	,551**	,565**	1	,619**	,446**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	110	109	114	117	117	79
Inovação	Pearson	,608**	,640**	,638**	,619**	1	,548**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	111	110	115	117	118	80
Alianças	Pearson	,429**	,454**	,418**	,446**	,548**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	79	79	80	80

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria.

4.3.1. Síntese da seção:

Os resultados obtidos, nos permite concluir que existe uma forte correlação da Performance com todas as variáveis. O que permite testar as variáveis na seção a seguir.

4.4. Regressão:

Recorremos a regressão linear para melhor perceber a influência das variáveis independentes na variável dependente (“Performance”).

4.4.1. Análise de Regressão para o Marketing:

Considerando o Marketing uma variável independente, obtivemos os seguintes quadros de regressão:

Quadro 22. Sumário do Modelo - Marketing

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,255	,56174

Predictors: (Constant), Mktg

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 23. Anova - Marketing

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,093	1	12,093	38,322	,000 ^a
	Residual	34,079	108	,316		
	Total	46,172	109			

a. Predictors: (Constant), Mktg

b. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria

A regressão apresenta valores significativos. Uma vez que o valor de $B = 0,456$, o que demonstra que a variável Marketing tem uma forte influência na Performance.

Quadro 24. Coeficientes - Marketing

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,457	,297		8,264	,000
Marketing	,456	,074	,512	6,190	,000

a. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2. Análise de Regressão para os Recursos Humanos:

Considerando os R.H. uma variável independente, obtivemos os seguintes quadros de regressão:

Quadro 25. Sumário do Modelo – RH

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,180	,173	,59518

a. Predictors: (Constant), RH

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 26. Anova - RH

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,347	1	8,347	23,563	,000 ^a
	Residual	37,903	107	,354		
	Total	46,250	108			

a. Predictors: (Constant), RH

b. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

Podemos constatar pelos valores que existe uma significância estatística. Embora neste caso o B seja igual a 0,372, inferior a variável anterior.

Quadro 27. Coeficientes - RH

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,723	,326		8,345	,000
	RH	,372	,077	,425	4,854	,000

a. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

4.4.3. Análise de Regressão para a Estratégia:

Considerando a Estratégia, uma variável independente, obtivemos os seguintes quadros de regressão:

Quadro 28. Sumário do Modelo – Estratégia da Empresa

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,360	,354	,52441

a. Predictors: (Constant), Estratégia Geral desta Empresa

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 29. Anova – Estratégia da Empresa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,935	1	15,935	57,944	,000 ^a
	Residual	28,326	103	,275		
	Total	44,261	104			

a. Predictors: (Constant), Estratégia Geral desta Empresa

b. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

A regressão apresenta valores muito significativos. Sendo a influência desta variável maior que as variáveis anteriores.

Quadro 30. Coeficientes – Empresa da Empresa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,442	,379		3,807	,000
	Estratégia Geral desta Empresa	,630	,083	,600	7,612	,000

a. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

4.4.4. Análise de Regressão para a Inovação:

Considerando a Inovação, uma variável independente, obtivemos os seguintes quadros de regressão:

Quadro 31. Sumário do Modelo - Inovação

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 ^a	,369	,363	,51986

a. Predictors: (Constant), Inovacao

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 32. Anova - Inovação

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,245	1	17,245	63,809	,000 ^a
	Residual	29,458	109	,270		
	Total	46,703	110			

a. Predictors: (Constant), Inovação

b. Dependent Variable: performance

Fonte: Elaboração própria.

A regressão apresenta valores significativos, sendo está variável a segunda variável com maior influência (a seguir a variável Estratégia).

Quadro 33. Coeficientes - Inovação

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,893	,302		6,264	,000
	Inovacao	,543	,068	,608	7,988	,000

a. Dependent Variable: Performance

Fonte: Elaboração própria.

4.4.5. Análise de Regressão para as Alianças:

Considerando as Alianças, uma variável independente, obtivemos os seguintes quadros de regressão:

Quadro 34. Sumário do Modelo - Alianças

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 ^a	,184	,173	,62423

a. Predictors: (Constant), Alianças

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 35. Anova - Alianças

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,345	1	6,345	16,284	,000 ^a
Residual	28,056	72	,390		
Total	34,401	73			

a. Predictors: (Constant), Alianças

b. Dependent Variable: Performance

Fonte: Elaboração própria.

A regressão apresenta um valor significativo. Embora seja a variável que apresenta uma menor influência em relação as outras.

Quadro 36. Coeficientes - Alianças

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,697	,393		6,866	,000
	Alianças	,393	,097	,429	4,035	,000

a. Dependent Variable: Performance

Fonte: Elaboração própria.

4.4.6. Síntese do Capítulo:

Foi possível observar que todas as hipóteses se confirmam, uma vez que todos os valores obtidos na regressão são significativos.

Quadro 37. Síntese das hipóteses

Hipótese	Situação
H1	Aceite
H2	Aceite
H3	Aceite
H4	Aceite
H5	Aceite

Fonte: Elaboração própria.

5. Conclusões:

5.1. Conclusões Teóricas:

O presente trabalho apresenta diversos contributos para a teoria. Especialmente porque ainda são poucos os trabalhos desenvolvidos nesta área e aplicados á realidade angolana.

A validação das hipóteses permite obter conclusões importantes. Suscitamos evidências referentes a articulação das variáveis e das suas influências na performance.

Foi possível concluir que as PME'S angolanas, percebem a real importância e o papel que as variáveis Marketing, Recursos humanos, Estratégia, Inovação, Alianças, desempenham, na melhoria da performance empresarial. Porém fez-nos também perceber que algumas das variáveis apresentam menor solidez, tais como:

- Marketing: apresenta alguma capacidade de influência na performance, todavia apresenta a menor média (3,96), o que a torna uma competência a considerar em segundo plano; evidentemente sem descartá-la;
- Alianças: apresenta a alguma capacidade de influência na performance, porém apresenta a menor média (3,96) semelhantemente a variável marketing; o que a torna uma competência a considerar em segundo plano, contudo sem a descartar.

O que exige uma maior aposta no desenvolvimento dessas variáveis por parte das empresas (gestores, diretores).

Por outro lado existem as variáveis com maior solidez, que são:

- Estratégia: é a variável com maior capacidade de influência na performance e a sua média é também a mais alta (4,52). Por isso é importante que a empresa conceba uma boa estratégia, não basta apenas deter recursos e competências, sem saber como usa-los e aplicá-los de maneira inteligente;
- Inovação: é a segunda variável com maior capacidade de influência na performance e também apresenta a maior média (4,36). É importante entender que a inovação é um aspeto importante para determinação da performance;
- Performance: apresenta uma boa média (4,28), o que é bom, porém tende a ser maior de acordo as outras variáveis, o que explica não ser “5”, uma vez que as empresas nem sempre conseguem melhorar (solidificar) todas as outras variáveis que condicionam esta;

- Recursos Humanos: apresenta a menor capacidade de influência na performance em relação as outras variáveis, por lado apresenta uma das maiores médias (4,19). Apesar de não ter tanta influência não se deve descartar esta variável.

Foi possível constatar que algumas das variáveis têm uma maior capacidade de influência em relação a outras (variáveis Marketing e Alianças).

Quanto a variável Marketing é perceptível a sua menor influência, dado que ainda não se investe muito no Marketing no mercado angolano, embora seja visível o esforço de algumas empresas que procuram valorizar e melhorar as suas competências ao nível do Marketing.

Quanto a variável Alianças, podemos concluir que a sua fraca influência advém do fator cultura (a falta do espírito de partilha e cooperação) bem como também da falta de capacidade de honrar com os compromissos.

Contudo, os resultados obtidos permitirão aos gestores, diretores (pessoas com poder de decisão), entender o contributo destas variáveis na melhoria da Performance e consequentemente da competitividade dos seus produtos/serviços.

Esta dissertação ajudou-nos a concluir que não basta apenas possuir recursos, se a empresa não os conhecer devidamente e não buscar a eficiência na sua operacionalização, eles não terão qualquer influência na performance.

A performance superior da empresa na RBV está baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente distintos e na sua disposição, numa estratégia bem concebida²⁴. Podemos deste modo provar a ligação existente entre a RBV e a performance.

Este trabalho representa um contributo para Angola. Dada a capacidade que nos conferiu para perceber de modo efetivo a influência de cada uma das variáveis na performance das PME'S angolanas. Numa altura em que se busca a diversificação económica (por parte do sector não petrolífero) a fim de amenizar a atual crise económica, cabe as PME'S apostarem e investirem mais no seu crescimento a nível de mercado, apostando primeiramente na melhoria da sua performance. Tornar o mercado mais competitivo e dinâmico.

²⁴ Collis e Montgomery (1995).

5.2. Implicações para a Gestão

A excelência na orquestração dos recursos, competências e capacidades, está por de trás da boa performance da empresa. Assim sendo, cabe aos gestores, diretores (pessoas com influência no processo de tomada de decisão), identificar as condições que a empresa deve possuir para possibilitar a exploração eficiente dos recursos, competências e capacidades.

Mais importante do que as empresas procurarem novos recursos, novas competências, novas capacidades, é procurar testar se os atributos que Barney (1991)²⁵ apresenta são na verdade variáveis explicativas e significantes para a criação de uma vantagem competitiva ²⁶.

É importante que as empresas desenvolvam vantagens competitivas, para tal, o presente trabalho apresenta a análise RBV, que tem como principal foco os recursos, as competências e as capacidades, que a empresa dispõe e que consequentemente concedem a empresa uma performance diferenciada, face a concorrência.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

O modelo apresentado serviu para demonstrar a importância e a influência das diferentes variáveis (Marketing, R.H., Estratégia, Inovação, Alianças) na performance da empresa. Contudo o modelo apresentado não foi para deslindar toda a realidade.

Por exemplo seria interessante estudar a Logística Empresarial, a sua implicação na Performance; esta e outras variáveis independentes poderiam ter sido consideradas também, como é o caso das Tecnologias de Informação. Estes aspetos podem ser tidos como lacunas nas empresas angolanas, o que teria sido interessante salientar neste estudo.

Importa ter em conta, em futuras investigações, uma análise mais seletiva (por sector). Uma vez que existem empresas que operam em diferentes áreas, colocando em causa o uso de algumas variáveis.

²⁵ Barney (1991), para que os recursos sejam considerados recursos estratégicos ou como fonte de vantagem competitiva é necessário que sejam “Valiosos, raros, imitáveis, não substituíveis e adaptáveis” (critério VRINA).

²⁶ Dias (2013), uma empresa tem uma vantagem competitiva quando apresenta retornos acima dos concorrentes.

Por fim, em investigações futuras aconselha-se a ampliação da amostra, para um número maior. Uma vez que a dimensão da amostra pode constituir uma restrição a nível estatístico.

Referências Bibliográficas:

AADNE, John Harald, KROGH, Georg Von, ROOS, Johan, (1996), «Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies», in Georg Von Krogh e Johan Roos (editores), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*, Sage Publications, Cambridge, cap.1. ISBN 0-7619-5180-6.

AAKER, D. *Managing brand equity*. New York : Free Press, 1991.

Ahmed, K. P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79348/83419>.

ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. Sao Paulo: Malcron Books, 1996. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293636>.

ANSOFF, H. Igor, 1965, *corporate strategy – an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Great Britain, Penguin Books.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag. Pg 54.

ANSOFF, H. Igor (1968), *Corporate Strategy*, Londres, Penguin.

Andrews, K.R. *EL Concepto de Estrategia de la Empresa*. Pamplona: EUNSA, 1977.

Ariño, A; de la Torre, J.; Ring, P. (1991), *Relational Quality: Managing Trust in Corporate*.

BAI (2015). *Boletim Economico - Angola*. Banco Angolano de Investimento, Estudos e pesquisa. Luanda: Banco BAI.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of management* 17, pp. 101.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 105-106, 1991.

Baron, A& Armstrong, M. (2007). *Human Capital management*. London: Kogan Page.

Bergamini, Cecília Whitaker e Coda, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>.

Bilhim, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. SPI – Editora: Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto. (livro em suporte digital) Disponível em: http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VIII.pdf.

Brabandere (1998); disponível em:

<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/12180/2/Texto%20integral.pdf>.

Burns, T. (1978). «The Reference Conduct in small Groups: Cliques and Cabals in occupational Millieus», Human Relations, 8, 467-87.

Campos, Eduardo Bueno, 1996, Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos, Madrid, Ediciones Piramide.

Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, ed. Bnomics, Lisboa.

Carvalho, Rui Moreira (2010b), Compreender + África, Fundamentos para Competir no Mundo, ed. Temas e Debates, Lisboa.

Cascio, W. L. (2006). Managing humanresources (6th ed.). New York: Mc Graw-Hill.

Centro HEC-ISA, 1993, Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CFO (2003). Human Capital management: The CFO's perspective. Boston, MA: CFO Publishing.

CHANDLER, Alfred D. JR, 1962, Strategy and Structure – Charpters in the history of the industrial enterprise, England, MIT Press.

Chaharbaghi, K. e Lynch, R. (1999) “sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource- based strategy”, Management Decision, Vol. 37 N.1.

CHIAVENATO ,Idalberto. Gerenciando pessoas. Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus, 2ªedição, 2005. Disponível em: www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Motivacao-no-Trabalho&idc_cad=x9oif4v7j.

Christensen, C. e Raynor, M. (2003). The Innovator's Solution. Havard Business School Press.

Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008). Managing and organizations (2nd ed.).London: Sage.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Havard Business Review**, v. 73, n. 4, pp.118-128, Jul.-ago. 1995.

CONNER, K.R. A Historical comparison of Resource-Based The Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do WE Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, V. 17 , n. 1, pp.121-154, 1991.

CORADO Simões, Vítor, 1997, Inovação e gestão em PME, Lisboa, GEPE – Ministerio da economia.

Cooper, R.G. (1994a). Debunking the Myths of New Product Development. Research Technology Management. 37(4), 40-50. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8851/1/TESE%20FINAL.pdf>.

CRAWFORD, C. Merle. New product management. 5th edition. Burr Ridge: Irwin, 1997. Disponível em: www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/339/434+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e Cunha; CARDOSO Carlos Cabral – Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN: 978-972-8871-16-1.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e Cunha; CARDOSO Carlos Cabral – Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2010.

Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor. International Journal of Learning and Intellectual Capital, 3(4), 367-381.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, Vol 58, pp.37-52.

Day, G. (2001). A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. São Paulo: Bookman.

DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A. (1982), Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley.

DESPRES, Charles, CHAUVEL, Daniele, (1999), «Knowledge Management(s)», Journal of Knowledge Management, vol.3 n°2, pp.110-120.

DHALLA, Norman K.; YUSPEH, Sonia. Forget the product life cycle concept. Harvard Business Review, v. 54, n. 1, p. 102-112, Jan.-Feb. 1976. Disponível em: www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/339/434+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pt.

Dias, A., Varela, M., Costa, J. (2013) “**Excelência organizacional**”, Lisboa, Editora Bnomics

DION, Michel (1994), L'Éthique de l'entreprise, éditions Fides.

Douglas W. Vorhies; Neil A. Morgan (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. Journal of Marketing, 69 (January), 80-94.

Dougherty, J.E. e R.Pfaltzagaff (2003), *Relações Internacionais, as Teorias em confronto*, Lisboa: Grávida.

Doz, Y. e G.Hamel (2000), A Vantagem das alianças: a arte de criar valor através das alianças, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

DRUCKER, Peter. Marketing and economic development. In: ENIS, B. M., COX, K. K. (Eds.). Marketing classics. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1973. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/eIUsWDOT8KOg0S6_2015-1-30-16-3-12.pdf.

DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. Cooperative strategy. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999. Disponível em: http://www.propgpq.uece.br/semana_universitaria/anais/anais2003/trabalhos_completos/sociais/sociais_33.doc.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1987), servuction, Paris, McGraw-Hill.

Eric M. Olson, Stanley F. Slater, & G. Tomas, M. Hult (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. Journal of Marketing, 69 (July), 49-65.

- Esteves, A. J. (2003), *Ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.
- FERRERAS, AP 1999, *El cerebro creador*, 1ª edição, Alianza Editorial, Madrid.
- Ferreira, M. P., J.C. Santos, F. R. Serra (2010), *Ser Empreendedor – Pensar, criar e Moldar a Nova Empresa*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <http://143.106.108.14/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/592/pdf>.
- FMI (2014). *Relatório do corpo técnico sobre as consultas de 2014 ao abrigo do artigo iv - Angola*. Fundo Monetário Internacional. Washington, D.C. : International Monetary Fund – Publication Services.
- Ghiselli, E.E (1971). *Explorations in Managerial Talent*. Santa Monica: Goodyear.
- Gomez-Meija, L. G., Balkin, D. / Cardy, R. L., (1995). *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gordon, I. (1998), *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Ontario: John Wiley and Sons.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (2002). Corporate strategy: managing scope and strategy content. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). London: Sage Publications Ltd.
- Hamel (2000) in Carvalho, Rui Moreira (2009), *Parcerias, como criar valor com a Internacionalização*, ed. Bnomics, Lisboa.
- Hinterhuber, H.H. e B.M. Levin (1984), *Strategic networks – the organization of the future*, *Long Range Planning*, 27, 3, 43-53.
- Hurley, R.F. e Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. 62(3), 42-54.
- Hurley, Robert F., Hult, G. Tomas M. (July, 1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integrative and Empirical Examination”. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54; e Eric M. Olson, Stanley F. Slater, & G. Tomas M. Hult

(2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, 69 (July), 49-65.

Hult, G.T.M., Hurlay, R.F. e Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33, 429-438.

Inkpen, A. C. e Beamish, P. W. (1997). “Knowledge, Bargaining Power, and the instability of international joint ventures”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, Nº1, pp.177-202. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733594>.

Jesuino, C. (2003) *A Negociação, Estratégias e Táticas*, 3.^a ed., Lisboa: Texto Editora.

Kale, P; Singh, H. and Perlmutter, H. (2000); Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital; *Strategic Management Journal*; Vol. 21; N.º 3; p. 217-237.

KATZ, R. L., 1970, *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Kebede, G. (2010). “Knowledge Management: an Information Science Perspective”.

Kluge, j., W.Stein e Thomas Licht (2002) *Gestão do conhecimento*, Lisboa: Principai Editora.

Kohli, A. E Jaworski, B. (1990). Market-orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.

KOTLER, P., (1997). *Marketing Management*, 9^a edição, New York: Prentice Hall.

KOTLER, Philip (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas.

KOTLER, Philip – *Administração de Marketing* – 10^a Edição, 7^a reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, (2000:100).

Kulik, C. T. (2004). *Human resources for the non-HR*. Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.

Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy*. San Francisco: Berrett-koebler.

LEVITT, T., (1980). ``Marketing success through differentiation - of *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 83-91.

LINDON, Denis; LENDREVIE Jacques; LÉVY Julien; DIONÍDIO, Pedro & RODRIGUES, Joaquim Vicente (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing*. 10ª ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Liu, SS, Luo, X., Shi, Y., (2002). Integrating customer orientation in organizations – in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp.367-382.

Lopes, Helena et al. (2000). *Estratégias Empresariais e Competências-Chave. Estudos e Análises*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

MARTINET, A. CH., 1984, *Management Stratégique: Organisation et Politique*, McGraw-Hill.

Martinet, A CH., 1992, *Estratégia*, Lisboa, Edições Sílabo.

MERCIER, Samuel (1999), *L'Éthique dans les entreprises*. Paris: Editions La Découverte & Syros. **Traduzido Por:** Esteves, A. J. (2003), *Ética nas empresas*. Porto: Edições Afrontamento.

McAdam, R. e Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*. 16/7, 394-399.

Mckenna, E. (1994). *Business Psychology and organizational Behavior*. Hove: LEA Publishers.

MCNALLY, David e SPEAK, Karl D., *BE your own BRAND - A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*, 2003, Berret - Koehler, San Francisco, p. 2. Disponível em: <http://www.inovaconsulting.com.br/arquivos/be-your-own-brand.pdf>.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O Processo da Estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Montana,P. Administração. São Paulo: saraiva, 1999. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES#scribd>.

MONTMORILLON, Bernard de e PITOL-BELIN, Jean-pierre (1995), organisation et gestion de l'entreprise, Litec.

Moura, E. (2000). Gestão dos Recursos Humanos - Influências e determinantes do desempenho (1ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Naver, J. e Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, Vol. 54, pp. 20-35.

Noe, Raymond, A. (2003). Human Resource management: gaining a competitive advantage (4th ed.). Boston, (Mass), London: McGraw-Hill/Irwin.

NONAKA, Ikujiro, (1991), «The Knowledge-Creating Company», Havard Business Review, vol 69, nº6, Novembro – Dezembro, pp. 96-104.

PARREIRA, M. (2010). Liderança – A Fórmula Multiplex. Lisboa: Edições Sílabo.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.) Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.58-83. Disponível em: https://xa.yimg.com/kq/groups/24767851/1347185431/name/Artigo_O_processo_de_motivacao.pdf.

Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4221/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.pdf>.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Oxford University Press.

Perlmutter H.V. e Heenan D.A. (1986), “Cooperate to compete Globally”, Harvard Business Review, March-April

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, 14, 179-191, 1993.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics, 24(4), 309-323. doi: 10.1002/mde.1126.

PFEFFER, Jeffrey, «Six Dangerous Myths About Pay», Harvard Business Review (Maio-Junho 1998), pp.109-119.

PFEFFER, Jeffrey, The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.

PFEFFER, J., Competitive Advantage Through People, Boston, HBRP, 1994.

Phillips, T.R. (1939). «Leaders and Led». Journal of coast Artillery, 82, 45-58.

PHILIPPE JAOUI, Director da COREF, conferência/Seminário Gestão EFMA/HEC, «Les segmentations de clientèles: enjeux et méthodologies», Fevereiro de 1992.

Pina e Cunha, M., et. al. (2003), Liderança, in Manual de comportamento organizacional e Gestão, Editora RH, 2ª edição, Lisboa.

PINHO, José Benedito (1996). O poder das marcas. São Paulo, Summus Editorial. Pg 14.
Porter, ME. *Estratégia Competitiva*: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, pp.79-91, may.-jun. 1990.

Purcell, J. (2008). Human resource management. In S. R. Clegg & J. Bailey (Eds.), International encyclopedia of organizational studies (pp. 513-617). Thousand Oaks, CA: Sage.

QUINN, J. B. Strategic outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. **Sloan Management Review**, pp. 9-21, summer 1999.

Quinn RE, Thompson M, Faerman SR, McGrath M. Competências gerenciais: princípios e aplicações. 3ª ed., Rio de Janeiro (RJ): Elsevier. 2003. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017314002710>.

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.4, p. 164-182, out./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79348/83419>

Revistas Mackenzie, Março-Abril, 2014. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/4156/4730>.

RIBEIRO, João - Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. 2008. ISBN 972-9222-41-X. Disponível em:

<http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4221/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.pdf>.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo.

RUMELT, R.P. Towards a Strategic Theory of Firm. In: LAMB, B. (Ed). **Competitive Strategic Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

Sebastião, Teixeira (2011), Gestão Estratégica. Lisboa, Escolar Editora.

SIMS, Ronald (1991). «The institutionalization of organizational Ethics», in jornal Business Ethics, nº 10.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership (second edetion). San Francisco: Jossey Bass, 1997. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79691/195368.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1996). Managing human resources. Cincinnati, OH: South-Western.

SKYRME, David J., (2001), «Developing a Knowledge Strategy: From Management to Leadership», in Darly Morey, Mark Maybury e Bhavani Thuraisingham (editores), Knowledge Management: Classic and Contemporary Works, MIT Press, Cambridge cap.3. ISBN 0-262-133384-9.

Stein, L. M. (1994). TDE — Teste de Desempenho Escolar: Manual para aplicação e interpretação. São Paulo: Casa do Psicólogo.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. Management policy and strategy: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership. Londres: Free Press.

Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures. París: Ed. PUF.

- Tarondeau, J. –C., 1993, *Stratégie industrielle*, Paris, Librairie Vuibert.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of the firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, 1994.
- Teece, D. J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18, pp. 509–533.
- Teece, D. J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18, pp. 516.
- ULLMAN, Reinholdo Aloysio. *Antropologia – O homem e a Cultura*. Petrópolis: Vozes, 1991.
- VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE*, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38853/25025>
- Vorhies, Douglas W.; Morgan, Neil A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69 (January), 80-94.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiesel, Gilberto. *Motivação: Grande desafio*. Disponível em: http://gilbertowiesel.com.br/html/artigos/grande_desafio.html.
- Williamson, O. E. (1999) “Strategy Research: Governance and Competence Perspective” *Strategic Management Journal* 20, pp. 1087 – 1108.
- Williamson, O. E. (1999) “Strategy Research: Governance and Competence Perspective” *Strategic Management Journal* 20, pp. 1094.
- WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. v. 24, (2003: 991-995). Disponível em: http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/54719/um_ensaio_teorico_a_teoriar_resource_based.pdf.

Sites e bases de dados:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000100009.

http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01028381.

<http://repositorio.ipl.pt>

Anexos

Anexo 1 – Questionário



QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DAS DETERMINANTES DA PERFORMANCE EMPRESARIAL NAS PME'S ANGOLANAS

OBJECTIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo reunir informação sobre as capacidades mais frequentemente utilizadas pelos empreendedores angolanos.

Através de uma abordagem comparativa, o objetivo final será identificar de que forma os empreendedores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua atividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projeto de âmbito nacional depende do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito nacional depende da participação de TODOS gestores/diretores de empresas, sem exceção.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, de grandes grupos a microempresas, e que desenvolvem a sua atividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, diretor geral ou pelo diretor de marketing.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo do nosso apreço pela sua participação, a nossa equipa de investigação enviar-lhe-á um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas angolanas.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.
2. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Selecione ☒ a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.
3. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar **cerca de 25 minutos**.

Obrigado pela sua colaboração.

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1) Qual a sua posição na empresa? Por favor selecione ☒ a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição:

Diretor Geral Executivo ☐

Diretor Geral ☐

Diretor de Marketing ☐

Diretor ☐

☐ OUTRO Qual? _____

2) Indique o número de anos:

De experiência profissional da administração da empresa _____

Número de diretores gerais _____

3) Qual o nome da sua empresa? _____

Indique a localidade da empresa: _____

Indique o seu e-mail: _____

4) Qual o número de colaboradores existentes na empresa? _____

Indique as alterações no número de colaboradores na empresa nos últimos três anos:

☐ AUMENTOU Quanto? _____ % ☐ SEM ALTERAÇÕES ☐ DIMINUIU
Quanto? _____ %

5) Qual é o sector de atividade da empresa? _____

SECÇÃO B – ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

- 6) Por favor indique em **relação à concorrência**, quais as suas Competências atuais, no que toca o **Marketing**:

		SITUAÇÃO ACTUAL				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
VI	MARKETING	1	2	3	4	5
1)	Competências em planos de marketing.					
2)	Competências em gestão e processos de marketing.					
3)	Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.					
4)	Coerência dos processos de planeamento de marketing.					

- 7) Por favor indique em **relação a concorrência**, quais os seus **Recursos** atuais, n no que diz respeito a:

		<u>SITUAÇÃO ACTUAL</u>				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V2	RECURSOS	1	2	3	4	5
A	EXPERIMENTAIS					
1)	Conhecimento e percepção do mercado.					
2)	Conhecimentos sobre clientes.					
3)	Experiência no ramo.					
4)	Desempenho no passado.					

		<u>SITUAÇÃO ACTUAL</u>				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V2	RECURSOS	1	2	3	4	5
B	PESSOAS					
1)	Comportamento dos colaboradores.					
2)	Motivação dos colaboradores.					
3)	Relação com Clientes.					
4)	Apoio a Clientes.					
5)	Resposta às necessidades dos clientes.					

		SITUAÇÃO ACTUAL				
		1. – Discordo totalmente 2. – Discordo 3. – Indiferente 4. – Concordo 5. – Concordo totalmente				
V2	RECURSOS	1	2	3	4	5
C	INTERCÂMBIO E FUSÃO DE CONHECIMENTOS					
1)	Os colaboradores vêem os benefícios de trocar e conciliar ideias umas com as outras.					
2)	Os colaboradores acreditam que trocando e conciliando ideias podem avançar mais depressa com novos projetos e iniciativas do que trabalhando sozinhos.					
3)	No final de cada dia, os nossos colaboradores sentem que aprenderam uns com os outros através da troca e conciliação de ideias.					
4)	Os colaboradores desta empresa são proficientes na conciliação e troca de ideias para solucionar problemas ou criar oportunidades					
5)	Os colaboradores desta empresa não são muito bons a partilhar ideias individuais de forma a desenvolver novas ideias, produtos ou serviços.					
6)	Os colaboradores são capazes de partilhar o seu conhecimento específico de forma a realizar novos projetos ou iniciativas.					
7)	Os colaboradores desta empresa estão disponíveis para trocar e conciliar ideias com os seus colegas.					
8)	É raro os colaboradores trocarem e conciliarem ideias de forma a encontrar soluções para os problemas.					

8) Por favor indique em **relação à concorrência**, qual a **Estratégia** atual da sua empresa, no que diz respeito a:

		<u>ESTRATÉGIA ATUAL comparativamente à concorrência</u>				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V3	ESTRATÉGIA	1	2	3	4	5
D)	Estratégia Geral desta empresa.					

9) Por favor indique a importância da **Atividade de Inovação, Comparativamente a outras funções**, dentro da vossa empresa atualmente, no que diz respeito a:

		<u>SITUAÇÃO ATUAL</u>				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V4	INOVAÇÃO	1	2	3	4	5
1)	Importância da Inovação no sucesso da empresa.					
2)	Respeitabilidade da Inovação.					
3)	A inovação é visto como um benefício para a empresa.					
4)	Rapidez na aceitação da inovação técnica baseada nos resultados da investigação.					
5)	Capacidades dos nossos gestores em procurar ideias inovadoras.					
6)	Incentivo a inovação.					

10) Por favor indique como são as suas atuais Alianças comparativamente à concorrência:

		<u>ATUAL, estratégia comparativamente à concorrência</u>				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V5	ALIANÇAS	1	2	3	4	5
A	CAPITAL RELACIONAL					
1)	Interação estreita a vários níveis entre os parceiros					
2)	Respeito mútuo a vários níveis entre os parceiros					
3)	Confiança mútua a vários níveis entre os parceiros					
4)	Amizade pessoal a vários níveis entre os parceiros					
5)	Reciprocidade entre os parceiros					

		SITUAÇÃO ACTUAL				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V5	ALIANÇAS	1	2	3	4	5
B	COMPLEMENTARIDADE E COMPATIBILIDADE					
1)	Complementaridade nos recursos/capacidades dos dois parceiros					
2)	Semelhanças ou mesmo sobreposições no core business de cada parceiro					
3)	Compatibilidade na cultura organizacional dos parceiros					
4)	Compatibilidade nos estilos de gestão e de operacionalidade dos dois parceiros					

		SITUAÇÃO ACTUAL				
		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Igual 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
V5	ALIANÇAS	1	2	3	4	5
C	APRENDIZAGEM					
1)	Aprendizagem da informação importante dos parceiros					
2)	Aquisição de capacidade ou competência crítica com os parceiros					
3)	Melhoria das suas capacidades/competências organizacionais					

*Muito obrigado pelo tempo
dispensado no preenchimento do
Questionário!*